



# **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

## **La gestión de las microempresas del cacao y sus efectos en el comportamiento de las exportaciones en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchillas – Ecuador**

### **TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias  
Administrativas

### **AUTOR**

Roque Rafael PINTO RODRÍGUEZ

### **ASESOR**

Dr. Augusto HIDALGO SÁNCHEZ

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Pinto, R. (2019). *La gestión de las microempresas del cacao y sus efectos en el comportamiento de las exportaciones en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchillas – Ecuador*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 00019-UPG-FCA-2019 PARA**

**OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS**

**ADMINISTRATIVAS**




En la Ciudad Universitaria, a los quince días del mes de mayo del año dos mil diecinueve, siendo las nueve y treinta horas, en la Sala de Decanato de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS**, e integrado por los miembros: **DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ (Asesor)**, **DR. ALEJANDRO ALFONSO SOTELO MOREY (Miembro)**, **DR. EMILIO JAVIER ROJAS VILLANUEVA (Miembro)** y **DR. RICARDO ROLANDO FONSECA SALDAÑA (Miembro)**; el postulante al Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don **ROQUE RAFAEL PINTO RODRÍGUEZ**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"LA GESTIÓN DE LAS MICROEMPRESAS DEL CACAO Y SUS EFECTOS EN EL COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILLAS - ECUADOR"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

Bueno (16)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas OTORGAR el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, a don **ROQUE RAFAEL PINTO RODRÍGUEZ**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 10:55 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

  
**DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS**  
**PRESIDENTE**

  
**DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ**  
**ASESOR**

  
**DR. EMILIO JAVIER ROJAS VILLANUEVA**  
**MIEMBRO**

  
**DR. ALEJANDRO ALFONSO SOTELO MOREY**  
**MIEMBRO**

  
**DR. RICARDO ROLANDO FONSECA SALDAÑA**  
**MIEMBRO**

## AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso, a mi Familia por su incondicional apoyo en el proceso de consolidación de mis estudios doctorales especialmente a Ana Lucía mi madre, Paulina mi hermana, así como a las instituciones gubernamentales, privadas y microproductores de la zona (Santo Domingo de los Tsáchilas); sin su valioso aporte no hubiera culminado esta investigación.

Mi reconocimiento a los señores profesores: Dr. Augusto Hidalgo Sánchez, por compartir su claro talento y conocimiento en la dirección de esta tesis, a los lectores por sus acertadas observaciones Dr. Alejandro Sotelo Morey, Dr. Emilio Rojas Villanueva.

A mi estimado Jaime Freire González (Gran Cacao), por sus importantes aportes desde la visión como asesor internacional de este producto para el Ecuador.

Mi reconocimiento también a los profesores y personal administrativo del Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Marcos, por su gentil atención y perseverancia para el desarrollo de este programa.

## DEDICATORIA

Para los trabajadores - micro productores- empresarios, dedicados al cultivo del cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, por su incansable actividad, que constituye el sustento diario para sus familias. A los personeros de las distintas instituciones público-privadas que con su información oportuna se configuró este estudio.

A las autoridades de la Universidad Politécnica Salesiana por su valioso apoyo, a mis alumnos, honestos y visionarios quienes con su actitud proactiva emprenden y se esfuerzan en lograr sus altos objetivos estudiantiles y laborales.

Que el esfuerzo de cada uno de nosotros desplegado en el diario vivir, nos lleve a investigar y emprender tareas con profundo enfoque social, recuperar la solidaridad, aplicar nuestro conocimiento con la finalidad de lograr un cambio en beneficio del bien común, a su vez contribuir con el desarrollo sostenido de nuestro país.

***“Nada es permanente a excepción del cambio”***

**Heráclito:**

## ÍNDICE GENERAL

I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Situación Problemática .....	1
1.1.1 La realidad de la producción .....	1
1.1.2 El manejo financiero de los productores .....	4
1.1.3 El sistema de administración de los productores .....	5
1.2 Formulación del Problema .....	9
1.3 Justificación teórica .....	10
1.4 Justificación práctica.....	11
1.5 Objetivos.....	13
1.5.1 Objetivo general .....	13
1.5.2 Objetivos específicos .....	13
1.6 Hipótesis.....	14
1.6.1 Hipótesis general.....	14
1.6.2 Hipótesis específicas.....	14
II: MARCO TEÓRICO. ....	16
2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación.....	16
2.1.1 Aproximación epistemológica al concepto de gestión de las organizaciones.....	16
2.2 Antecedentes de investigación .....	21
2.2.1 Antecedentes referentes al sector del Cacao.....	25
2.3 Bases Teóricas .....	33
2.3.1 Gestión administrativa.....	33
2.3.1.1 Conceptualización de gestión administrativa .....	33
2.3.1.2 Tipos de gestión abordados en el estudio .....	35
2.3.1.3 Evaluación y Resultados de gestión: eficiencia y eficacia ..	42
2.3.1.4 Gestión de pymes en la agricultura .....	44
2.3.2 Comportamiento de las exportaciones .....	52
2.3.2.1 Impactos en el comportamiento de las exportaciones .....	52
2.3.2.2 Acceso a mercados extranjeros.....	60
2.4 Matriz de operacionalización .....	70
III: METODOLOGÍA .....	73
3.1 Tipo y Diseño de Investigación .....	73
3.2 Población de estudio .....	74
3.3 Tamaño de muestra.....	75
3.4 Técnicas de recolección de datos.....	76
3.4.1 Método de Encuestas.....	76
3.4.2 Método de Observación .....	77
3.5 Recolección de información.....	77
3.5.1 Recolección de información primaria .....	78
3.5.2 Recolección de información secundaria.....	78
IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	79
4.1 Introducción .....	79
4.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	81
4.2.1 Datos sobre los cultivos de cacao .....	81
4.2.2 Gestión de la Planificación .....	83
4.2.3 Gestión de la Organización .....	87
4.2.4 Gestión de la Integración de Personal .....	93
4.2.5 Gestión de Dirección .....	95

4.2.6	Gestión de Control .....	100
4.2.7	Gestión operativa .....	104
4.2.8	Gestión comercial.....	105
4.2.9	Resultados de gestión.....	105
4.3	Pruebas de hipótesis .....	111
V:	IMPACTOS.....	116
5.1	Propuesta para la solución del problema.....	116
5.1.1	Objetivos de la propuesta.....	117
5.1.2	Desarrollo de la propuesta .....	118
5.1.3	Elaborar lineamientos para el desarrollo de la gestión operativa de la producción de cacao.....	119
5.1.3.1	Implementación de controles de calidad.....	119
5.1.3.2	Estandarización de procesos.....	122
5.1.3.3	Gestionar la adquisición de equipos e insumos adecuados para las labores inherentes al cultivo .....	123
5.1.3.4	Asesoría en el manejo de siembra, fertilización limpieza y podas de cacao natural. ....	124
5.1.4	Proponer lineamientos para mejorar la gestión administrativa de los recursos con los que cuentan los microproductores del cacao. ....	124
5.1.4.1	Formalización del negocio .....	124
5.1.4.2	Definición organizacional y funcional.....	125
5.1.4.3	Manejo de sistemas sencillos y útiles de administración y contabilidad .....	125
5.1.4.4	Vinculación con entidades académicas .....	126
5.1.5	Establecer alternativas para que los microempresarios del cacao puedan lograr el cumplimiento de los requisitos mínimos de exportación. ....	127
5.1.5.1	Socialización de los beneficios de conformación de un gremio .....	127
5.1.5.2	Buscar apoyo económico a través de las entidades estatales y privadas, para el mejoramiento de su gestión y producción.....	128
5.1.5.3	Negociación transparente de los precios internos de acuerdo a los promedios de oferta del mercado (precios reales) y a su vez pagos efectivos que garanticen su autogestión.....	128
5.1.5.4	Instalación de un centro de acopio, que permita el proceso de secado y almacenamiento de sus cepas (cacao).....	129
5.2	Costos de implementación de la propuesta .....	129
	CONCLUSIONES .....	133
	RECOMENDACIONES.....	134
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	136
	ANEXOS.....	145
	Anexo 1. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ANÁLISIS. ....	145
	Anexo 2. DELIMITACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO .....	146
	Anexo 3. Tablas estadísticas de la encuesta .....	147
	Anexo 4. Tablas estadísticas de la lista de chequeo .....	153



## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Proceso de exportación.....	55
Cuadro 2. Cadena de exportación .....	57
Cuadro 3. Normas y requisitos para exportar cacao desde Ecuador .....	64
Cuadro 4. Matriz de operacionalización de variables.....	70
Cuadro 5. Cultivos de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas.....	75
Cuadro 6. Producción de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas.....	79
Cuadro 7. Correlación.....	112
Cuadro 8. Cronograma de implementación de la propuesta.....	130
Cuadro 9. Presupuesto de la propuesta .....	131

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Canales de comercialización .....	56
Figura 2. Factores internos controlables e incontrolables que inciden en la conducta y resultados exportadores de una empresa .....	67
Figura 3. Factores que afectan los resultados exportadores de una mipymes .....	68
Figura 4. Número de trabajadores por cultivo de cacao .....	80
Figura 5. Cantidad de cacao producido al año .....	81
Figura 6. Número de trabajadores .....	82
Figura 7. Variedad de cacao producido .....	82
Figura 8. Ubicación en la provincia .....	83
Figura 9. Planes futuros desarrollados sobre el cultivo o parcela .....	83
Figura 10. Requisitos para lograr un buen cacao .....	84
Figura 11. Se realizan controles preventivos de enfermedades del cacao ..	85
Figura 12. Conocimiento sobre exportación de cacao .....	86
Figura 13. Trabaja bajo alguna figura legal, razón social o asociación con otros microempresarios. ....	87
Figura 14. Ayuda del gobierno u organizaciones para mejorar su producción de cacao .....	89
Figura 15. Información recibida por parte de las autoridades del país para mejorar su negocio .....	89
Figura 16. Recursos necesarios para mantener el cultivo .....	91
Figura 17. Tiene y utiliza equipo y/o maquinaria para apoyar la realización de su trabajo .....	92
Figura 18. Tiene acceso a tecnología agrícola (procedimientos, maquinaria o recursos para siembra, riego y cosecha) .....	93
Figura 19. Número de trabajadores .....	94
Figura 20. Trabajadores con experiencia y conocimiento sobre el cultivo del cacao .....	94
Figura 21. Uso de máquinas y mayor esfuerzo de trabajadores como factor para aumentar la producción .....	95
Figura 22. Cargo .....	96

Figura 23. Género.....	96
Figura 24. Edad .....	97
Figura 25. Educación .....	98
Figura 26. Se aplican procesos de tecnificación del riego .....	99
Figura 27. Se desarrollan practicas técnicas de cosecha .....	99
Figura 28. Se maneja una densidad de siembra recomendada para el cacao .....	100
Figura 29. Documentos utilizados.....	101
Figura 30. Maneja registros de pagos, cobros de entregas del producto ..	102
Figura 31. Tiene conocimiento de los gastos y costos, y lleva registros de los mismos .....	102
Figura 32. El uso de fertilizantes sigue criterios técnicos.....	103
Figura 33. Los insumos utilizados se mantienen bajo la normativa y parámetros permitidos. ....	104
Figura 34. Aplica prácticas de control para mantener la calidad del producto .....	104
Figura 35. Porcentaje de producción enviado al exterior .....	106
Figura 36. Cacao producido el último año, respecto a anteriores .....	106
Figura 37. Cacao cumple con los requisitos para ser exportado .....	107
Figura 38. Realiza exportaciones de cacao .....	108
Figura 39. Realiza exportaciones de forma recurrente .....	108
Figura 40. Vende su producto a otros exportadores .....	109
Figura 41. Tiene conocimientos sobre exportación.....	109
Figura 42. Opinión sobre el precio de cacao en el país .....	110
Figura 43. Opinión sobre el precio de cacao para exportar .....	111
Figura 44. Correlación .....	112

## RESUMEN

El presente estudio abordó la gestión de las microempresas del cacao y su efecto en el comportamiento de las exportaciones en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador; para lo cual se efectuó un estudio descriptivo, transversal, con enfoque cualitativo y cuantitativo en el que se aplicaron encuestas a una muestra de 95 cacaoteros de un universo de 465 agricultores; y se realizaron 30 observaciones a fincas cacaoteras mediante una lista de chequeo.

Los resultados mostraron que la mayor parte de los cacaoteros se caracteriza, una gestión administrativa y operativa informal, en la que prima el saber ancestral, y que ha recibido poco apoyo en transferencia técnica y de conocimiento por parte del Estado. Las exportaciones de cacao desde esta provincia se ven limitadas debido a que los cacaoteros no alcanzan los estándares de calidad y requisitos mínimos necesarios para la exportación.

Se encontró una correlación de 0,876 (Pearson) entre el nivel de gestión administrativa y operativa y la participación en exportaciones. Como propuesta se formuló una serie de lineamientos que funcionarían a través del apoyo estatal, sustentados en mejorar la capacitación, conocimiento y tecnificación; además de impulsar procesos de asociatividad para la conformación de gremios que fortalezcan su poder de negociación, abrir puertas al acceso a créditos y apoyo técnico.

**Descriptores:** Gestión, Cacao, Administración, Operaciones, Exportaciones.

## ABSTRACT

The present study addressed the management of cocoa microenterprises and their effect on the behavior of exports in the province of Santo Domingo de los Tsáchilas, in Ecuador; for which a descriptive, transversal study was carried out, with a qualitative and quantitative approach in which surveys were applied to a sample of 95 cocoa farmers from a universe of 465 farmers; and 30 observations were made to cacao farms through a checklist. The results showed that most cocoa farmers are characterized by an informal administrative and operational management, in which ancestral knowledge prevails, and that has received little support in technical transfer and knowledge from the state. Cocoa exports from this province are limited due to the fact that the cocoa farmers do not reach the quality standards and minimum requirements necessary for export.

A correlation of 0.876 (Pearson) was found between the level of administrative and operational management and participation in exports. As a proposal, a series of guidelines was formulated that would work through state support, based on improving training, knowledge and technology; as well as promoting associative processes for the formation of unions that strengthen their bargaining power and open doors to access to credit and technical support.

**Descriptors:** Management, Cocoa, Administration, Operations, Exports.

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

La gestión de la cadena agroalimentaria del cacao en Ecuador, tiene una amplia e importante trayectoria en la historia económica nacional, por los significativos ingresos que originaron, sobre todo capitales privados alrededor de los cuales se desarrollaron actividades paralelas como: la bancaria, industrial, agrícola y sobretodo comercial.

Hoy la actividad agrícola cacaotera, permanece y presenta inconvenientes ligados con la microempresa, varias de cuales lograron diversificar su producción, que en su mayoría es ejecutada de manera básica e individual. Inmersa a esta realidad se presenta un colectivo de dificultades sobre todo administrativas que afectan el quehacer de este sector.

Ahora esta labor genera beneficios como empleo, el cual representa 6,7% del PIB agrícola, 12% de la PEA agrícola general ecuatoriana, (Banco Central del Ecuador, 2015), con los antecedentes expuestos se ratifica el dilema que existe alrededor del cultivo de la pepa de oro, razón por lo cual es menester analizar la conformación general administrativa de los así denominados micro empresarios que integran el sector; la contribución de esta investigación es guía que articula las interacciones (experiencias) sobre el manejo del cultivo, hace notoria una realidad que requiere el aporte de la gestión administrativa, para mejorar esta actividad.

### **1.1 Situación Problemática**

#### **1.1.1 La realidad de la producción**

La baja productividad de cacao se atribuye a una densidad del cultivo por debajo del promedio recomendado por hectárea, ausencia de controles de calidad y enfermedades, poca tecnificación en la siembra y riego, la no adopción de variedades adecuadas para cada territorio. (Estrategia Nacional para el cambio de la matriz productiva, 2015). Por eso, gran parte de la

producción de cacao, se comercializa como *commodity*. Otros elementos inciertos, que afectan a los micro y pequeños cacao-cultores son:

...no existencia de productos financieros o créditos para el fomento de esta actividad, prima el trabajo individual sobre el trabajo colectivo, la asociatividad es mínima, se estima que al menos 30.000 productores están asociados, los que representan tan solo el 20% de los productores de cacao a nivel nacional. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2013)

Los programas enfocados a la agricultura por parte de las anteriores autoridades gubernamentales, fueron calificados como nada o poco eficientes; (Escuela de Revolución Agraria, ERAs), de manera particular en Santo Domingo de los Tsáchilas fue interrumpida esta operación debido a cambios y políticas de los gobiernos de turno (década 1990 al 2000), escenario que no permitió la continuidad del programa, no existe registro de datos que permitían realizar un análisis y explicación pormenorizada de causas y efectos que ocurrieron en el lugar dentro de ese período.

En la provincia de los Tsáchilas la demanda de recurso humano capacitado para administrar la micro y pequeña empresa cacaotera es reducido, es difícil reclutar personal a pesar de no acreditar conocimiento administrativo, técnico, legal, experiencia, atención al medio ambiente, competencias escasas de obtenerlas en el lugar y de presentarlas se exige una alta remuneración económica por parte de los postulantes, que imposibilita contratarlos, otros con perfiles idóneos prefieren dedicar sus esfuerzos a actividades de menor responsabilidad; aún más, se atribuye este desinterés por el fenómeno social latente en estos lugares como la inmigración y migración, causas por las cuales es difícil emplear personal competente. (Cedeño, 2014).

En un gran número de propiedades con cultivos de cacao se asientan las viviendas y hogares de los productores, en consecuencia, se obstruye la delimitación del cultivo, no permite organizar y diseñar espacios destinados

para manejar inventarios, sistema de riego y bodegas que son elementos necesarios en la producción; bajo estas circunstancias la implementación racional de espacios técnicos es poco realizable.

Dentro del ámbito agrícola la tecnología, la investigación y la comunicación son inexistentes para la micro y pequeña empresa, el uso del internet *“no siempre se adapta a las necesidades y a veces se produce un fenómeno inverso llamado la intoxicación”* así lo expresa Carlos Cleri en su Libro de las Pymes, utilizar este tipo información tecnológica sin asesoría especializada tergiversa el sentido, por lo cual resulta complejo emplearlo a tal punto que, al procesar información se requiere mayor tiempo y la interpretación sin dirección es susceptible a equívocos.

La Organización Internacional del Cacao (ICCO) informa que, uno de los principales proveedores es Ecuador , con participación equivalente a más de la mitad del cacao fino de aroma requerido a nivel mundial, con producción asentada en cerca de 360 mil hectáreas, la mayoría pertenecientes a productores pequeños o independientes, por lo que se puede inferir que la participación exportable de cacao, se vería afectada de manera positiva o negativa, en función al comportamiento administrativo interno de micro-empresas, como de su planificación comercial enfocada al mercado internacional. Sin embargo, el volumen de producción resulta pequeño de manera individual, lo que limita la participación comercial interna y externa, debido a que la demanda para mercados externos, se manejan en volúmenes de gran escala, así se evidencia que el trabajo individual genera problemas sobre negociación, por lo que los esfuerzos no son compensados frente a sus ingresos.

De acuerdo a los informes del MAGAP existen aproximadamente 30.000 hectáreas con cultivos de cacao en la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, en las parroquias rurales: Puerto Limón, San Jacinto de Búa, Santa María del Toachi, y en el cantón La Concordia, en la parroquia Valle Hermoso existe una pequeña Organización llamada Cristóbal Colón que funciona como una asociación cacaotera cuya conformación está en etapa



inicial, pese a ello todavía se comercializa el cacao de forma independiente, es decir sin criterio profesional. (Urdáningo Zambrano, 2016).

### **1.1.2 El manejo financiero de los productores**

En entrevista mantenida con un ex funcionario y asesor internacional sobre cacao, del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca del Ecuador (MAGAP) revela que:

...la falta de crédito al sector cacaotero, no permite renovar las plantaciones, llega a establecerse un 80% de plantas envejecidas (la vida de los cultivos es de 30 años), registrándose niveles de producción bajos, de esta forma se debilita la participación competitiva del producto, frente a otros países. (Freire J. E., 2014).

Los obstáculos financieros para el sector cacaotero son significativos, porque existen pocas instituciones que lo apoyan, no se ofrece opciones apropiadas puesto que las tasas de interés promedio para préstamos en el caso agrícola es del 21%, si a esto se suma costos impositivos, de servicios legales y plazos de otorgación crediticia, el resultado es desfavorable para optar por capital de trabajo de esta forma, además es obligatorio presentar una garantía bancaria que compromete los bienes de sus propietarios, que por lo general no es suficiente para la aprobación de un crédito.

Ante esta realidad el Estado ecuatoriano ofreció préstamos esporádicos dentro de un programa de reactivación dirigido a la agricultura, los cuales de acuerdo a informes de gobiernos pasados, generaron desconfianza y poco interés de parte de los cacao-cultores. (Troya, 2013). Se puede deducir la incertidumbre de los productores dada la poca atención sobre el disponer de capital de trabajo para adquirir semillas, fertilizantes e insumos y de esta forma revitalizar la labor agraria.

Por otro lado, la ausencia de registros contables imposibilita disponer de información administrativa financiera útil, tampoco existe un control de costos, de gastos, de ingresos, lo que dificulta la revisión de las operaciones, coarta el seguimiento y valoración de la calidad del trabajo. Los ingresos generados por esta actividad son resarcidos a los involucrados sin tomar en consideración la capitalización, la reinversión para futuras cosechas o mejorar la infraestructura a través de la incorporación tecnológica apta para el cultivo.

Esto implica que recibos y facturas son documentos que no se utilizan, tanto en la relación comercial con proveedores por consumo de insumos, herramientas y otras demandas requeridas para el funcionamiento de la parcela y el cultivo, tampoco en la relación con sus clientes que son intermediarios, de los cuales los agricultores reciben directamente el dinero por sus cosechas, en este ambiente completamente informal no se utiliza facturas como medio de comprobación de las transacciones efectuadas.

### **1.1.3 El sistema de administración de los productores**

La administración general cacaotera es tradicional, forjada por una sola persona que es el propietario de la finca, el cual, por la falta de conocimiento sobre administración compromete su poco capital de trabajo para invertir en semillas, herramientas e insumos, además del costo humano para cuidar y mantener el cultivo, que por lo general es dotado por el dueño y sus familiares, quienes no tienen ninguna obligación contractual o social, ni los deberes y derechos que observa la ley ecuatoriana en el ámbito laboral como son: aporte al seguro social, vacaciones, sobresueldos, repartición de utilidades; similar omisión ocurre en lo tributario.

La planificación del sector cacaotero desplegada a través de iniciativas estatales y privadas, son acogidas mayoritariamente por medianos y grandes productores agremiados a través de entidades de segundo nivel, clasificadas por dimensión territorial y organización, los cuales establecen la obligatoriedad del cumplimiento de cuotas económicas, viajes, asistencia

técnica y promoción dentro de agendas nacionales e internacionales, estos requisitos no son factibles para los pequeños productores, en tal virtud se limita su participación en las propuestas estatales dirigidas por los ministerios e instituciones de promoción que ofrecen oportunidades comerciales para sus derivados primarios como licor, manteca, torta y polvo de cacao que son materia prima de otros productos en los mercados nacional e internacional; diferente realidad para los micro, pequeños productores e incluso las organizaciones sociales quienes no cuentan con este tipo de ayuda.

La finalidad de estos gremios es la producción, comercialización y promoción del cacao de sus empresas que al parecer superaron inconvenientes de organización de sus negocios; mas no el análisis sobre la administración, la praxis del dirigente o propietario, la forma de la operación general, el modelo de gestión con sus allegados, uso de semillas, fertilizantes, insecticidas y herramientas es decir, observar y correlacionar la administración general del cultivo con la producción y la transformación primaria que se genera a partir de la cosecha de los micro y pequeños cacaoteros, donde la administración general debería ser de valiosa importancia para su sobrevivencia.

Se producen dificultades para coordinar prácticas de generación y de transferencia de conocimientos a los agricultores, como también prácticas y técnicas para diversas variedades presentes en el territorio nacional; a lo que se añade problemas para coordinar los esfuerzos agrícolas con las instituciones que deberían fomentar el desarrollo de la producción y las exportaciones. (Estrategia Nacional para el cambio de la matriz productiva, 2015). Asimismo, la labor que ejercen los micro y pequeños productores de cacao tiene una orientación al corto plazo puesto que, existe una resistencia marcada sobre la proyección futura del sector, lo que hace imposible la asociatividad o cualquier otro tipo de alianza que supone consolidar una orientación de largo plazo. Subsiste un marcado recelo sobre la agremiación determinada: por su idiosincrasia, actitud que explica el aislamiento evidenciado por el trabajo individual, estilo de vida de los micro-cacaoteros y la falta de estímulo adecuado para emprender la unidad grupal.

Con este tipo de práctica se establece que, el trabajo de los micro y pequeños empresarios cacaoteros es desordenado, no se basa en planificación sino en el conocimiento empírico, en el instinto y la improvisación; por lo mismo no aplican lineamientos estratégicos para alcanzar objetivos, más aún, no existe el planteamiento de metas (Cleri, 2012). Las cifras de mortalidad de las Pymes, entre ellas las del cacao, determinan que un 80% de ellas no pasa de los 5 años y el 90% no llegan a los 10 años, según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), se declara que, apenas entre el 50% y el 25% de estas organizaciones se mantienen vivas luego de tres años de existencia. (Negocios, 2011).

Clara evidencia que refleja que las actividades de los micro y pequeños productores, constituyen tareas rutinarias utilizadas para cumplir procedimientos y operaciones focalizadas al cultivo; es decir que la asignación de trabajo es simple y la estructura de control es poco apreciable, también está dirigida al cultivo y no en aspectos sobre la administración general, ya que el proceder de los propietarios es limitado en relación a planeación, capacitación, las decisiones se las asume en el día a día y no advierte un plan de futuro.

Otro factor persistente en las micro y pequeña empresa cacaotera es la dificultad para formar equipos competentes, es usual el favorecer a sus grupos cercanos como familia y amigos, por lo que la toma de decisiones es aislada y a su vez vinculante, existe un elevado nivel de nepotismo, en consecuencia, el trabajo obedece al esfuerzo mancomunado de la familia. Sin embargo, la interacción entre trabajador y jefe en su mayoría es unidireccional, la palabra del propietario o patrón constituye la primera y última, no existe amplitud de criterio, las atribuciones solamente pertenecen a quien ejerce como cabeza de la familia, donde la excesiva centralización en la toma de decisiones se torna ineficiente, se reconoce la delegación de responsabilidades, pero se lo concibe como amenaza en lugar de ser apoyo. Las Pymes agrícolas no son gestionadas como organizaciones formales,

sino como negocios familiares lo que impide establecer una relación costo-beneficio.

El aceptar asistencia técnica les resulta incómodo, porque sugiere formalizar procesos cuyo enfoque va más allá del cultivo, involucra la intervención de personas lejanas de su procedencia, esto incluye normas como la preservación del medio ambiente, para cuidarlo, cooperar y evitar el uso de pesticidas no ecológicos, medidas que son parte de la trazabilidad y práctica administrativa; aquí se evidencia también la resistencia al cambio, de esta forma se reafirma el precario sometimiento a las distintas reglas del quehacer micro-empresarial, que es observado desde estamentos públicos y privados.

Con relación a la transferencia de conocimientos ancestrales frente a los agro-tecnológicos son dispares, lograr dirigir esta mixtura requiere apertura holística, donde el principal actor es el dueño de la finca, único decidor en comprender que la finalidad no es eliminar las prácticas habituales, sino mejorar la operación productiva del cacao con la incorporación de innovadoras herramientas. Las micro y medianas empresas sustentan un management mal preparado y desactualizado. Su gestión está basada en la improvisación y en la experiencia, algo que podría interpretarse como práctica gerencial. (Cleri, 2012). Es así que la deficiente dirección de micro empresas dedicadas al cacao es fácil identificarla ya que quienes están a cargo del negocio son los propietarios de las fincas, con conocimientos básicos cuya escolaridad es de nivel primario, la experiencia y antigüedad en la labor agrícola del cacao permite que se desempeñen como líderes de estas pequeñas empresas, razón por la cual la eficacia del negocio es limitada. (Freire J. E., 2014).

La negociación como elemento estratégico en la administración cacaotera es asunto de poder y la dependencia de los intermediarios es muy intensa, como secuela de ello se dificulta la negociación individual, las tablas o listas de precios son establecidas por los intermediarios quienes tienen la potestad de negociar con los clientes finales, esta modalidad evita la intervención del

micro empresario también considerado actor y productor. Se suma el desconocimiento sobre los costos, no tiene el poder de establecer una política real de precios que le permita cubrir los insumos y manejar un margen de ganancia negociador. Cabe señalar que, los precios finales del cacao se ven influenciados de manera directa por el precio internacional, fijado con relación a calidad del fruto.

Existen oportunidades de comercializar cacao en el mercado interno como en el externo, donde se destaca el cacao fino de aroma apetecido por clientes internacionales (gourmet), la administración deficiente de cultivos de cacao de arriba con la carencia del conocimiento técnico y comercial, hacen que estas demandas se las desaprovechen. La preservación del producto y cultivo es fundamental, pero dada la desorganización entre los micros y pequeños productores de cacao, se pierde la producción notoria del genotipo de cacao, que es demandada para exportar a los mercados internacionales. (MAGAP, 2015).

## **1.2 Formulación del Problema**

El problema se sintetizó en la siguiente interrogante:

- ¿Cómo afecta la gestión empresarial al comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador?

De esta formulación se desprenden las siguientes preguntas directrices:

- ¿Cómo afecta la planificación de la producción en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador?

- ¿Contribuye la forma de organización al comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador?
- ¿Cómo influye la gestión del personal en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador?
- ¿Incide la gestión de la dirección en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador?
- ¿Cómo el control de gestión influye en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador?

### **1.3 Justificación teórica**

En el contexto en que se desenvuelve y ubica la actividad cacaotera de Santo Domingo de los Tsáchilas, se precisa referir información teórica que robustezca la toma de decisiones para los micro productores, quienes son los responsables del manejo administrativo- técnico de sus tierras y cultivos; dada la escasa formación de estos actores, se evidencia un agudo problema para el sector. Esta investigación no solamente pone de manifiesto la carencia de gestión interna, sino externa, como se constata con la ausencia de información sobre estudios relacionados con quienes están indirectamente involucrados con esta actividad, (proveedores, intermediarios, transportistas, acopiadores).

Este estudio se sustenta en la Teoría de la Gestión Administrativa, analizando la aplicación, por parte de los cacaoteros, de las fases de planificación, organización, integración de personal, dirección y control. Si bien los cacaoteros se caracterizan por una formación empírica, existen elementos en sus prácticas de producción que pueden acogerse como elementos rudimentarios de una gestión bajo los componentes enlistados. Al profundizar en la actividad que ejercen los cacaoteros, y contrastarla con la

teoría administrativa, se comprenderá de mejor manera las falencias en su praxis para elaborar propuestas de mejora.

De la investigación in situ, se han obtenido menguados y dispersos datos de la actividad administrativa ejecutada por los micro y pequeños productores de cacao en la provincia, la información es obtenida a través de distintas fuentes como: los mismos micro productores, ministerios, y organizaciones dedicadas sobre el particular. Otro punto a tomar en cuenta es la generalización de la información, es decir enfocada a toda producción del país, el registro es agregado porque es tratado y analizado con otro producto como el café, cuya gestión agraria es diferente al cacao. La visión de la gestión cacaotera dista mucho de propuestas: particular y estatal, proyectos que se aprecian dentro de una línea genérica; en consecuencia, los resultados apuntan a una débil solución. Por tanto, la contribución de la teoría administrativa, a este específico sector, resultará una eficaz herramienta susceptible de ser un agente de cambio en beneficio para la comunidad, a su vez propone la inserción de varios tratados administrativos cuyo sustento se logra ubicar en lineamientos administrativos (funcionales) propuestos por diversos autores quienes miran a esta doctrina, como un elemento que propone soluciones adecuadas a los problemas generados dentro del escenario referido.

#### **1.4 Justificación práctica**

La investigación sobre gestión de micro empresas y organizaciones sociales especializadas en cacao, direccionadas al comercio nacional e internacional, presenta una serie de enfoques los mismos que mediante el estudio administrativo precisa el aporte práctico, contempla el desarrollo de las micro empresas-productoras y organizaciones sociales del cacao, análisis que constituye fuente de información para instituciones privadas, gobiernos seccionales, universidades, organismos involucrados con la cadena agro-alimentaria del cacao (productores, intermediarios, comercializadores, clientes y consumidores finales); estimulará el quehacer general de los agricultores, sin tomar en cuenta el tipo de cultivo que se produzca, sino más



bien comprometa el futuro cierto de este tipo de empresas y organizaciones sociales a través de una praxis in situ, donde la academia contribuya mediante la investigación, desarrollo y prácticas en favor del sector. Beneficio multiplicador (blockchain) debido a que se suman varios actores como productores, comercializadores (internos y exportadores), almacenadores, intermediarios, transportistas, y por su puesto consumidores.

La participación exportable del cacao es atractiva e importante, la práctica que se lleva a cabo para mantener y comercializar este cultivo, aporta a la comprensión del problema vivencial del micro productor.

Importante se hace el lograr internacionalizar la actividad comercial de una micro empresa. Krugman señala que, la internacionalización es un factor muy atractivo para las organizaciones, y destaca: “a pesar de que el comercio mundial es más grande que nunca, los estándares de vida nacionales están determinados abrumadoramente por factores domésticos y no por la competencia de mercados mundiales” (Krugman, 1999, pág. 125) . Este enunciado amerita un estudio detallado de la gestión administrativa de micro productores y organizaciones sociales, el nivel de carencia en que se encuentran estas organizaciones y si existe el dominio de la práctica agrícola; plantear estrategias para lograr bienestar, permanencia, proyectar de manera sólida el futuro del negocio con perspectiva nacional e internacional, donde no se ubique la dimensión de la organización por su tamaño, si no por su destreza y calidad, enfocadas al bien hacer y bienestar, condiciones prácticas que la academia propone desde su visión holística, a ello se une la visión gubernamental y de empresas particulares especializadas.

El cultivo del cacao, no solo implica la comercialización en general del producto, si no la aportación cultural que subyace dentro de esta gestión, de esta forma se da a conocer el país a través de la difusión sobre la producción y comercialización productos emblemáticos ecuatorianos, considerados referentes de la identidad ecuatoriana.

Para Yunus (2015) las entidades académicas y universitarias constituyen un cúmulo de conocimientos, por lo mismo éstas no pueden fungir como islas en las que se fortalezca cada vez más el conocimiento científico y la comunidad a su alrededor esté exenta del mismo, al contrario, parte de su responsabilidad social es de aportar al desarrollo social y económico de la comunidad.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

- Establecer si la gestión empresarial afecta en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Analizar si el proceso de planificación afecta en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador.
- Evaluar si la forma de organización influye en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador.
- Determinar si la forma en que se gestiona la integración del personal afecta en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador.
- Identificar si el rol de la dirección afecta en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador.

- Determinar si el control gestión afecta en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general**

H0. La gestión de las microempresas del cacao influye de manera directa en el comportamiento de exportaciones de este producto en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

h1. La planificación en la gestión de los microempresarios se limita a previsiones de corto plazo referentes a la siembra y cosecha del cacao impidiendo el logro de cuotas y requisitos del producto para exportación.

h2. La organización de los microempresarios del cacao se caracteriza por ser empresas familiares sin jerarquías ni división de funciones, de naturaleza informal, impidiendo su ingreso a negocios de exportación.

h3. La integración de personal en la microproducción del cacao se limita a la fuerza de trabajo familiar e impide las posibilidades de especialización y capital intelectual para la mejora de la producción y del producto.

h4. La función dirección, en los microempresarios del cacao se concentra en el dueño/agricultor incrementando sus responsabilidades, obstaculiza el tiempo destinado a la negociación de su producto para exportación.

h5. El control de la gestión se reduce a prácticas correctivas afectando la productividad de las cosechas y reduciendo la calidad del producto final.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.**

### **2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación**

#### **2.1.1 Aproximación epistemológica al concepto de gestión de las organizaciones**

Desde una postura epistemológica, el conjunto de conocimientos que forman actualmente el campo de la administración, se ha construido sobre la base de diversos postulados y paradigmas que, en su momento, establecieron la forma de manejar una organización. La variación en estos enfoques responde a su vez, a las condiciones sociales, históricas y económicas, que tienden a definir las variables y determinantes del mercado y las entidades que participan en él. Por tanto, una aproximación filosófica a la administración requiere rastrear las diversas perspectivas y los distintos autores que formaron las bases de lo que es la gestión en la actualidad.

La gestión, como objeto de las ciencias administrativas, tiene su origen por los años 1884 según Manríque (2016), a partir de la raíz latina *gesto*, entendido como una actitud o género, a su vez derivado del término *gerere*, traducido como ejecutar o llevar a cabo gestiones. Con el pasar de los años el término sería adoptado en el ámbito administrativo, e inclusive, es utilizado como sinónimo de administración. Para las escuelas americana e inglesa, la gestión se conoce como *management*, y, de acuerdo con Jiménez Rojas (2011), este término se utiliza para definir al “conjunto de actividades que se realizan para dirigir y controlar aspectos relacionados con otras variables involucradas con una organización” (pág. 21), cuyo enfoque es buscar la competitividad de las Pymes.

Frederick W Taylor, considerado como el padre de la administración, y sobre la base de sus principios de la organización científica del trabajo desarrollados en 1911, define a la gestión como “el arte de saber qué es lo que se quiere hacer y a continuación hacerlo, de la mejor manera y por el

camino más eficiente” (Taylor, 1994, pág. 25) . Esta noción instrumental es propia de la sociedad industrial que, determinada por la productividad y la técnica, se apoya en disciplinas que le permitan optimizar recursos de una manera práctica con énfasis en la racionalización del trabajo. Cabe notar también, que esta perspectiva de gestión ya presenta las bases de lo que es la gestión direccionada a la productividad y la calidad, puntos de vista que muchos años después de Taylor, los abordarían en profundidad figuras como Deming, Juran e Ishikawa.

Otra figura importante de la administración es Peter Drucker, quien aportó con una visión, innovadora para su época, en la que ponía énfasis en aspectos claves, pero a los que se prestaba poca atención, tales como la identificación del modelo de negocio, la autoevaluación para establecer el estado actual de una organización, y la planificación como perspectiva de lo que quiere ser a futuro. Estas son las bases de la administración estratégica, que formaría los fundamentos para futuras propuestas en este ámbito, como las aportaciones de Ansoff y Porter. Según Drucker esta visión estratégica es fundamental, lo que hace indispensable la figura de gerente en una organización, al cual califica como “el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su capacidad ejecutiva los recursos no se convierten nunca en producción” (Drucker P. , 1973, pág. 25).

En este punto entra en discusión el elemento inherente a la gestión, la figura del gerente como dirigente u orquestador del conjunto de recursos que conforman la organización, en gran mayoría son recursos humanos. Al respecto, Hernández y Pulido (2011) otorgan a la administración y la gestión la cualidad de interrelación, facilita que los actores productivos aprovechen sus recursos eficiente y eficazmente. Una organización funciona como un sistema interrelacionado de recursos con una finalidad específica, pero Hernández y Pulido (2011) destacan la cualidad humana, al considerar que la utilización de dichos recursos se produce mediante “organismos sociales”, es decir, trabajadores que interactúan entre ellos para llegar a los resultados esperados y a las metas fijadas.

La empresa como ente social, depende de la dirección del hombre, quien debe cumplir diferentes funciones para el beneficio de sus integrados. Dentro de esta actividad se contempla la jerarquización o APICE, lugar de primer orden la gerencia: responsabilidad cuya función es la dirigir una organización empresarial.

Desde una postura filosófica gobernar es el estudio de la sociedad y el hombre, ratificándose que la gerencia comprende un manejo vinculante. Sobresale en este punto lo mencionado por el historiador de la administración Claude George en 1972, quien declara que, administrar consiste en actos físicos y conceptuales que son realizados en ambientes físicos y conceptuales, expresión formulada en esta ecuación:

$$Mg = ((Ac + Ap) (Ec + Ep)f(Oi, Og)$$

Donde Mg (*managing*) es gestión, Ac son actos conceptuales (*conceptual acts*), Ap actos físicos (*physical acts*), Ec es el ambiente conceptual (*conceptual enviroment*), Ep es el ambiente físico (*physical enviroment*), Oi son objetivos individuales (*individual objectives*) y Og representa al grupo de objetivos corporativos (*corporate objectives*). Se entendería entonces, que la gestión es la conversión y producto de los actos, entornos y objetivos conceptuales en actos, entornos y objetivos físicos, todo esto mediante la aplicación del proceso administrativo consistente en planear, organizar, dirigir y controlar.

Al considerar que una organización está compuesta por personas, más allá de todos los recursos técnicos, económicos y físicos que puedan utilizarse, se puede tener una perspectiva mayor de su funcionamiento, ventajas y problemas. Hay que tomar en cuenta que, el ser humano no es una máquina, y por lo mismo, es susceptible a errores, pero a su vez, también es capaz de aprender de la experiencia y de innovar, como sugiere Karl Popper, filósofo contemporáneo, “nuestro conocimiento aumenta mediante el ensayo y eliminación de error” instrumento que se considera en aplicaciones científicas que evidencian resultados susceptibles a ser referidos bajo

indicadores cuyo enfoque e interpretación ayuda a la toma de decisiones. Una organización se gestiona de manera similar, la gerencia y el personal aumentan su conocimiento del negocio continuamente mediante ensayo y error, por lo que una empresa se comporta como un organismo vivo, que crece y mejora, o se estanca y muere.

Según Morgen (2013), para el año 1278, Kai Kaus Rey de Irán, consideraba que un elemento destacable del comercio es que tiene que dejar de estudiarse los negocios como un fenómeno aislado y empezar a colocarlo en su contexto social. Los estudios de los negocios necesitan ampliar el ámbito de su investigación, no solo centrarse en el mercado, sino comprender todas las relaciones con su entorno, administrar y gestionar para enfrentar o aprovechar las situaciones internas y externas adversas o ventajosas.

Cabe resaltar la existencia de la interrelación e intra-relación de los términos gestión y administración, los cuales mantienen una dependencia entre ambos. Por administración podría tomarse a la aplicación de procedimientos fijos en un ámbito, cuya turbulencia es mínima, mientras que lograr minimizar ésta requiere de un proceso crítico intelectual denominado gestión; conseguir que el proceso continúe recae nuevamente en la intervención directa de administración, ya que entre sus propósitos está el lograr objetivos comunes con la participación de equipos humanos competentes, en un marco de eficiencia y eficacia.

Parte de una visión integral epistémica de lo que a gestión se refiere abarca los conceptos de eficiencia y eficacia, términos inmersos en el ambiente antropológico, pues ya en 1800 se habla del “Evangelio de la eficiencia”, cuyo abanderado es Emerson<sup>1</sup>, reconocido como miembro del círculo de la administración científica, y seguidor de Taylor, quien considera a la eficiencia como higiene; un estado ideal, no un método; aunque señala que en Estados Unidos se otorgó gran importancia a los métodos; sin embargo, la organización industrial estadounidense, a pesar de tener buenos métodos,

---

<sup>1</sup> Harrington Emerson (1853-1931) figura relevante en la ingeniería industrial, escribió en 1911 el libro *The twelve Principles of Efficiency*.



no puede utilizarlos porque la organización es tan deficiente en teoría, que al aplicar los principios no logra la eficiencia.

La eficiencia y eficacia son dos factores propios de la productividad. De forma concreta la eficiencia es el uso de recursos para lograr un objetivo, mientras que eficacia es lograr el objetivo esperado. Una organización requiere apuntar sus esfuerzos hacia estos dos factores si desea lograr desarrollarse y crecer, no obstante, en el entorno empresarial y el mercado, a estos conceptos se suman otros como calidad, satisfacción del cliente, competitividad, diferenciación, entre muchos otros; pero la base de una empresa es lograr ser eficiente y eficaz, es decir, lograr sus objetivos con el mejor aprovechamiento posible de sus recursos. Para las pequeñas y medianas empresas la eficiencia y eficacia son factores claves y básicos que deberían formar parte de su gestión.

La concepción antropológica de la gestión de las micro empresas o grandes empresas ha tenido un proceso evolutivo, nace de lo pequeño por lo cual la perspectiva administrativa es dependiente de ese proceso. El filósofo Aristóteles, en la obra “Ética a Nicómaco” su hijo, reflexiona sobre temas del saber, donde la palabra gestión toma una concepción ecléctica ya que suma varios juicios que se desprenden de la administración. El arte de saber gobernar es el punto de partida y a su vez el eje de la gestión considerada como el momento de verdad, donde la virtud ética es la capacidad que tiene el directivo de relacionar aquellos campos que permitan realizar una buena actividad, determinado por los hábitos, arte, ciencia, prudencia, sabiduría e intelecto.

Cuando Aristóteles (Ética a Nicómaco 349 A.C., 2010) menciona al arte (techne), se refiere al oficio y capacidad de realizar algo en lo físico como en el sentido intelectual. Apunta a que es la “disposición productiva acompañada de una razón verdadera”, factor cuya incidencia permite realizar un trabajo o bien determinado por aquellas cosas que todos aspiran, cuando de la economía pasa a la riqueza.

Estas premisas permiten inferir que la gestión administrativa implica también la capacidad de combinar la fuerza laboral con la intelectual, determinada por una estrategia o un plan, con el fin de realizar una actividad específica que produzca bienestar, todo esto encaminado a formalizar las prácticas que se combinan para dotar a las organizaciones de un proceso administrativo. Al respecto se menciona a Max Weber, al plantear la teoría de la burocracia como un constructo que permite comprender los fenómenos humanos, características que toda organización enfocada a la racionalidad y eficiencia debe contemplar. Para Vélez Bedoya (2007) esto es la formalización que hoy en día se logra mediante el levantamiento de procesos, discutidos y generados por escrito, base normativa para el control general de las organizaciones.

## **2.2 Antecedentes de investigación**

La mera descripción de expertos y tratadistas, sobre los diversos factores que impactan el quehacer agro-administrativo del cacao, en sectores rurales como Santo Domingo de los Tsáchilas, permite práctica y fehaciente los problemas que atañan a este sector y su evolución en tiempo, conlleva el contar con certera objetividad la gestión que se ha suministrado sobre este cultivo como fuente de ingreso y sobrevivencia económica de los involucrados en esta actividad, que requiere ser examinada.

Durante algunos años se han generado, varios procesos de diálogo nacional, con la finalidad de resolver los problemas del agro, para el caso de la provincia de Santo Domingo de Tsáchilas, los acercamientos se han ejecutado a través de varias vías. Públicas - estado (MAGAP, CONSEJO DE LA PRODUCCIÓN, PRO-ECUADOR), más privadas desde la consultoría extranjera GTZ (Cooperación Técnica Alemana hasta el año 2010) Corpei (Corporación de Exportaciones e Inversiones hasta el año 2009), como en la académica, entre las que se puede destacar estudios relacionados con la situación del cacao y su proyección futura.

El estudio ejecutado por Pro-Ecuador, Análisis del Sector Cacao y sus derivados año 2013, investigación de campo descriptiva en la que se detalla a través de sub temas sobre, sectores de producción, manejo del cultivo, proceso, comercialización, oportunidades de exportación, tendencia de consumo global. Presta mucha atención a los gremios, Asociación Federación de empresas medianas y grandes dedicadas a esta labor, las cuales siempre se encuentran bien representadas.

Cabe anotar que, este estudio se realiza de manera conjunta con el Instituto de Promoción, Exportaciones del Ecuador, PROECUADOR, MAGAPy MIPRO, (Ministerio de la Producción).

El ABC para la promoción directa del cacao especial con certificación, es un estudio realizado por la GTZ, enfocado al sector amazónico del país, documento que procura abordar temas sobre proceso de desarrollo de mercados, certificaciones y guía para los agricultores del sector, este estudio tuvo seguimiento por cuenta de la institución hasta mediados del año 2010 y sirve de referencia para otros lugares ecuatorianos dedicados al cacao.

**Cuadro 1. . Antecedentes investigativos**

<b>Autor</b>	<b>Tema</b>	<b>Problema</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>APORTE AL LA INVESTIGACIÓN</b>
Carrera Almeida María Luisa, (2014)	Análisis sobre el desarrollo de la comercialización internacional del cacao fino de aroma de 2002 al 2012, su producción e impacto político, económico y social.	¿Qué factores inciden en la producción del cacao para el acceso a mercados, tecnología y capacitación, a su vez el impacto que esta actividad tradicional tiene en el mercado internacional, la economía del país y el nivel de vida de los productores?	Establecer la injerencia que tiene la producción del cacao en la vida económica del país, como también aquellos requerimientos técnicos, administrativos para lograr mejorar producción y comercialización del producto.	Investigación exploratoria, con el uso de bibliografía y observación por el acercamiento a los productores de cacao y sus derivados.	Pese a existir varios aspectos como la falta de tecnológica y capacitación son elementos que se revisan como oportunidad para superar estos inconvenientes y aprovechar de las ventajas organolépticas del producto y la aceptación internacional del mismo.	El buen quehacer al cultivar el cacao bajo condiciones como el bio-comercio, permiten asegurar que, la producción sana sea el determinante para poder comercializar cacao de buena calidad.
Troya Rocha, María Belén (2013)	Acción colectiva y de valor, estudio de caso: cadena de valor cacao y Unicase	¿Qué influencia tiene la asociatividad en el fortalecimiento de las cadenas productivas del cacao fino de aroma?	Determinar el rol de las organizaciones rurales, como manifestación colectiva en el fortalecimiento de las cadenas de valor. Caso de estudio UNICASE, Cadena de Valor del Cacao Fino de Aroma.	Lectura crítica de temas sobre las cadenas de valor en relación a UNICASE y del sector al que pertenece.	Los diferentes ministerios relacionados al sector productivo no generan una respuesta acorde a las necesidades del sector rural.	Se requiere a más de la eficiente producción, robustecer las relaciones entre los actores o cultivadores de cacao, para dar respuesta a requerimientos, técnicos y comerciales a su vez unificar esfuerzos frente a sus intermediarios.

Autor	Tema	Problema	Objetivo general	Instrumento	Conclusiones	APORTE AL LA INVESTIGACIÓN
Calderón & Ferson (2015)	Estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del cacao fino de aroma en Ecuador.	La producción de cacao tiende a bajar debido a que las plantaciones son muy viejas.	Emitir conclusiones que sirvan de orientación y permitan establecer estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del cacao de arriba ecuatoriano.		La inversión en el negocio cacaotero no genera suficiente atracción debido a pocos incentivos, a falta de programas de asistencia técnica y a una débil industrialización del cacao.	Revisar las prácticas agrícolas dedicadas al cultivo de cacao e integrar nuevas semillas para incrementar la producción de este cultivo.
Salazar (Durán, Salazar, & Clark, 2016)	Estrategias de Trazabilidad para la exportación de cacao.	La comercialización de alimentos conlleva una serie de parámetros que garantizan la seguridad alimentaria, como garantía para el consumidor, pero existen dificultades como un problema de salud pública.	Proponer estrategias a los agricultores de cacao, para exportación, aplicando trazabilidad, basados en los riesgos que pueden presentarse en seguridad alimentaria que generan costos monetarios y afecta la vida de las personas	Información de fuente primaria, en este caso del (INEC). Encuesta para poder establecer un perfil de los productores sobre la comercialización del producto y si trabajan en Trazabilidad.	El modelo puede aplicarse a todos los sectores agrícolas, con ello, las pequeñas poblaciones pueden desarrollarse y beneficiar a sus habitantes, por lo tanto, es fundamental que se formen las asociaciones de campesinos y todos los socios trabajen por un mismo objetivo.	El establecimiento de estrategias de exportación que garanticen la comercialización del cacao bajo condiciones seguras. Fomentar la asociatividad como medio de representación comercial y lograr mayor volumen de exportación

### **2.2.1 Antecedentes referentes al sector del Cacao**

Existen estudios sobre el cacao, donde se exponen algunos temas de interés y servirán de antecedente para esta investigación, enfoque dirigido al ejercicio de la gestión administrativa, del mercado interno- externo, por cual se citan artículos con diferentes puntos de vista que enriquecen el análisis del tema:

“La producción del cacao y sus elaborados constituyen una parte importante de los rubros de exportación del Ecuador, que deben ser impulsados mediante la orientación exportadora que se dé a la Pyme ecuatoriana hacia mercados externos, manifiesta la ALADI como uno de los consejos generales para los países y sus empresas; convirtiéndose así en una significativa fuente de oportunidades de negocio para emprendedores, pequeñas y medianas empresas que ya están exportando y/o tienen la capacidad para asumir los retos de una orientación exportadora” (Araque J. & Arguello S, 2014, pág. 38).

Investigaciones muestran que la evolución de compra de cacao: en polvo, manteca de cacao y licor de cacao en todo el mundo ha sido creciente, la lectura de este primer análisis concluye que, el consumo mundial se ha incrementado rápidamente en los últimos años. "Esto se debe al aumento de los niveles de ingresos y al crecimiento de la población que consume chocolate". Según el informe, Europa encabeza el mercado mundial de cacao, lo que representa una cuota de aproximadamente el 42 por ciento; luego sigue América, con el 35 por ciento del mercado; Asia, con el 13 por ciento y África que sólo representa el dos por ciento del consumo mundial. (Parker & Herrera, 2009)

Se presume que el Ecuador puede multiplicar la oferta, llegando a exportar 400.000 TM y aproximadamente 1000 millones de dólares, si es que se logra gestionar de forma adecuada la calidad y un direccionamiento hacia el aumento con la tendencia del chocolate negro que experimenta un crecimiento del 8% a nivel mundial.

De manera paralela existen varios estudios que señalan al chocolate oscuro como beneficioso para el organismo humano, hoy en día Ecuador es uno de los pocos países que tiene la materia prima ideal dentro de la tendencia de alimentos funcionales o productos naturales bio-energéticos. Desde la óptica de nichos de mercado se hallan en incremento productos como el cacao puro bajo la certificación orgánica, varios inmersos en lineamientos del comercio justo. El cacao de especificado origen es altamente demandado. La información registrada en GIZ (Cooperación Técnica Alemana), respecto a la demanda de cacao certificado/especial otorgado al Ecuador por parte de empresas europeas, norteamericanas y japonesas, fue de 8.500 TM de cacao certificado en el año 2010, frente a la oferta de tan solo 4.800 TM. Sin embargo, hay que tener en cuenta que estos mercados solo pueden ser aprovechados por aquellos productores organizados que cumplen normas y estándares de calidad catalogado como excelente, exigido por esos compradores (GIZ-LCM, 2008). (Pedro, 2012).

Los procesadores europeos del cacao están evidenciando su afán en aumentar la demanda de productos de cacao orgánico a cuenta de los compradores-clientes (sobre todo de chocolateros), se ratifica que, la demanda de cacao orgánico es cada vez mayor. El mercado orgánico puede ser un importante nicho para los pequeños productores de cacao en grano y manteca. Varias fuentes de la industria (grandes transformadores) indicaron que están estudiando el potencial de proveedores de cacao orgánico, mientras que el interés de los importadores especializados sigue siendo fuerte el cacao nacional. UTZ CERTIFIED, uno de los principales sistemas de certificación del café, también está ingresando al comercio de cacao en Ecuador lo que genera oportunidades de comercio externo certificado.

Además, los mercados de productos orgánicos en los países en desarrollo se muestran todavía pequeños, la mayor parte de la producción de cacao orgánico se exporta a los países desarrollados, es así como Importadores europeos comercializan la mayor parte del cacao en grano orgánico (Ecomercados, 2005). Alemania y Los Países Bajos son los principales importadores de cacao orgánico, de los cuales la mayor parte es reexportada por los Países Bajos. Otros importantes importadores son Francia e Italia. Bélgica, España y el Reino Unido son importadores pequeños. Existe un número muy limitado de importadores europeos. (Parker & Herrera, 2009)

El cacao es esencial para la subsistencia de alrededor de 40-50 millones de personas en el mundo. Aproximadamente el 95% del cacao mundial es producido por los pequeños agricultores, que trabajan en las explotaciones agrícolas de menos de tres hectáreas cada una, que viven por debajo del umbral de la pobreza.

Los pequeños agricultores que tienen acceso limitado a los recursos y mercados organizados, tienen una amplia gama de desafíos a que se enfrentan en el sector del cacao: bajos rendimientos atribuidos a las plagas, el envejecimiento y las enfermedades que atacan a los árboles; dificultad en la obtención de suministros agrícolas; la falta de familiaridad con las técnicas modernas de cultivo; tenencia de la tierra y limitado acceso al crédito y los seguros; entre otros. Para abordar el surgimiento económico, social y retos medioambientales, las partes interesadas en la cadena de valor del cacao se han comprometido con el objetivo de lograr la sostenibilidad del sector a largo plazo. ¿Cómo varía esto para que se consiga?. (Aimex, 2014)

El sector del cacao afronta muchos desafíos que requieren la colaboración aprovechando los puntos fuertes de los diferentes grupos de interés. Las implicaciones de la pobreza permanente en las regiones productoras de cacao y los más amplios desafíos de desarrollo, necesitan algo más que la inversión asociada a la conformidad con estándares y certificación. La



certificación es un medio para estimular el cambio sostenible, pero no el objetivo. (Entrevista Eco. Jaime Freile González, Consultor Internacional, Asesor del Ministro de Agricultura Ecuador)

La participación de otras instituciones (privadas, cooperativas) incluido el gobierno, es fundamental. Las políticas, los sistemas y la inversión en más amplio desarrollo del país y la comunidad sin duda será un requisito previo para la integración-crecimiento de la sostenibilidad del cacao en el largo plazo.

En la producción del cacao intervienen 142 empresas para el año 2016, que registraron ingresos por 786,5 millones de dólares; los impuestos pagados representaron el 1,6% del Valor Agregado Bruto (VAB), los impuestos del sector ascienden a 4,9 millones de dólares, esto es el 0,6% del total de ingresos logrados, cifra que llamó la atención a las mismas entidades de gobierno del cual esta información es obtenida a través del SRI (Servicios de Rentas Internas).

En cuanto al financiamiento para PYMES cacaoteras se destinaron 69,7 millones de dólares, de los cuales la banca pública aportó con el 10,15% y la banca privada con el 89,85%. En la actualidad existe baja rentabilidad y productividad del cultivo debido a que la mayoría de las plantaciones están maduras, con edad promedio superior a 40 años, siembra que pertenece a los pequeños empresarios con escasa asociatividad, exigua calidad generada por las faenas de cultivo y cosecha.

Cabe señalar la no existencia de insumos como: genética de alta productividad, acceso al sistema de riego y tecnología de alto rédito, obstáculo para optar por protocolos de propagación masiva por tanto la existencia de limitadas marcas ecuatorianas con reconocimiento en el mercado doméstico e internacional, débil nivel de reconocimiento del cacao fino de aroma, ausencia de una marca nacional, pocas reglas e igual limitada estandarización al adquirir el cacao (en seco, mazorca o baba).

Según la ICCO (International Cocoa Organization) no se evidencia un proceso de diferenciación de precios y en las bolsas internacionales de cacao en grano existe el producto con poco valor agregado que es admitido por el insuficiente sistema de certificación de tipos y calidades del cacao. Contribuye a este factor la cadena de intermediación no formalizada para el negocio que demuestra poco valor ético; se suma el limitado concepto de calidad en los procesos de pre y post cosecha (certificación y BPM), inexistencia de un sistema que garantice el trabajo del productor por cultivo de: (tipo, calidad, trazabilidad), hurtos al transportar este fruto e incrementales gastos por logística como son el flete, estiba y puerto.

Actualmente se dice que existe un fuerte consenso público – privado para fortalecer al sector cacaotero. Desde el sector privado, ANECACAO (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao) brinda servicios fundamentales de: “soporte y asistencia técnica a productores con el fin de desarrollar un cultivo más inteligente, tecnificado y eficiente. Los programas están dirigidos a los socios, y a todos aquellos que los soliciten en cualquier zona cacaotera del Ecuador” (Jácome, 2012, pág. 5).

Información de interés es que el 22 de julio de 2005 el cacao fue declarado “Producto Símbolo del Ecuador”, por Acuerdo Ministerial No. 070 del Ministro de Agricultura y Ganadería”. Además, la Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino de Aroma del Ecuador (CONCACAO) “contribuye al desarrollo de las pequeñas economías campesinas organizadas de cacao fino y de aroma del Ecuador, mediante acciones que promuevan la asociatividad, asistencia técnica, capacitación, infraestructura de pos cosecha, entre otros servicios” (Jácome, 2012, pág. 6) .

Desde el sector público, el Instituto Nacional Autónomo de investigaciones Agropecuarias (INIAP) tiene un programa nacional de cacao, “el cual tiene como meta producir tecnologías complementarias para mejorar el desempeño productivo de las huertas tradicionales, y elevar la calidad del

producto final para agregar valor a la producción” (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2018) .

AGROCALIDAD o Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro ecuatoriano, en cumplimiento con su compromiso de soporte y asesoría a este sector, organizó un seminario cuyo principal objetivo “es reducir la probabilidad de riesgos en la inocuidad”. Dentro del Plan de Mejora Competitiva (PMC) del sector alimentos frescos y procesados está el Cacao:

“...en 10 años el Ecuador quiere recuperar su prestigio de productor del mejor cacao del mundo, fomentando el cultivo de cacao fino de aroma, con alta productividad y competitividad, con sistemas de producción tecnificados, y exportando con certificación de calidad y origen. El Gobierno del Ecuador tiene un plan de renovación de 80.000 hectáreas de cacao fino de aroma a nivel nacional, cuyo objetivo es incrementar las áreas cacaoteras del país, así como mejorar la situación socio-económica de los productores, especialmente los pequeños. Además, se quiere introducir el chocolate ecuatoriano al mercado internacional mediante un sistema de inteligencia económico que apoye a la I+D, para establecer una plataforma de negocios en el extranjero (mercados seleccionados) que apoye la penetración de alimentos ecuatorianos, en especial los chocolates y los subproductos” (Jácome, 2012, pág. 50).

Se recomienda apoyar la difusión masiva de una marca nacional con la finalidad de que tenga proyección internacional.

Se hace pertinente reglamentar la normativa y estandarización en la compra de cacao interno, y en los mercados internacionales la participación del gobierno para lograr un sistema diferenciado de precios en la IICO y bolsa internacional.

De igual forma se requiere regular la cadena de intermediación no regulada y poco ética, que ha generado que los pequeños productores obtengan precios menores a los establecidos.

Es necesario que el INIAP participe activamente en los procesos de producción y cosecha (BPA), así como en los que corresponde a la post cosecha (certificación y BPM).

Conjuntamente, generar por parte de Agro-calidad, el sistema de calificación para el productor por calidad ( trazabilidad: calidad, tipo). Finalmente, de la Policía Nacional para evitar robos en la transportación del grano. (Marcelo, Boletín mensual de análisis sectoria de MYPIMES, 2012)

La Asamblea Nacional del Ecuador informa sobre “El convenio internacional del cacao” aprobado por la conferencia de las Naciones Unidas en sesión celebrada en Ginebra el 25 de Julio del 2010, cumple con los requisitos establecidos en el derecho internacional y guarda armonía con la constitución de la República y con la normativa nacional vigente; en consecuencia, la Corte Constitucional emitió dictamen para la aprobación por la Asamblea Nacional ecuatoriana.

Los objetivos establecidos por el convenio del ICCO apuntan a robustecer el sector cacaotero, favorecer el desarrollo sostenible y lograr beneficios para todas los involucrados incluidos en la cadena del valor del cacao, éstas tienen relación y coherencia con lo establecido en la Constitución de la República en lo referente a las relaciones internacionales, comerciales, sociales y ambientales que buscan el buen vivir; así como su contenido está enmarcado en las metas del Plan Nacional de Desarrollo. (ECUADOR A. G., 2010), lo que conlleva a mirar la oportunidad país sobre el cacao y sus derivados.

Las exportaciones mundiales de cacao muestran que, el principal origen de cacao en su forma más simple (sin procesar ni agregar valor, es decir (el cacao en grano) es Latinoamérica con el 65,34%, seguido por Europa con 22,91%, en cambio en lo relacionado a cacao industrializado o con valor agregado (desmantecado, manteca de cacao, chocolate en polvo, etc.) el principal origen es Europa con el 43,62% seguido de Norteamérica con 42,73%, y Latinoamérica con 10,16%. Lo presentado en el cuadro 16, nos

muestra las potencialidades que se pueden generar en las exportaciones de cacao de Ecuador, direccionando su exportación hacia productos con valor agregado, ya que bien es cierto, Europa y Norteamérica son los mayores importadores de cacao en grano, de la misma manera son los más grandes exportadores de productos con valor agregado. (Varela, 2013).

Datos obtenidos sobre el cacao para el comercio externo, fueron proporcionados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador (MAGAP), la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad (AGROCALIDAD) entidades que reportan al Banco Central del Ecuador, donde se indica que, el 68% del cacao fino de aroma en el año 2013 es exportado a los EE. UU. de norte América, México, Japón, Malasia, Holanda, China, Canadá entre otros (ECUADOR M. D., 2012, pág. 1)

Las perspectivas comerciales del cacao son seguidas y medidas a través de sus exportaciones, es así que la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, en conferencia realizada el 12 de octubre del 2012 indica que Ecuador cada año va abasteciendo más al mundo con este producto; es así que en el (Perspectivas del Sector Exportador e Industrial del Cacao Ecuatoriano, 2012) en el reporte del 2011 informa que se generó 479.174.970 millones de dólares y la tendencia de crecimiento fue del 12% anual. (Perspectivas del Sector Exportador e Industrial del Cacao Ecuatoriano. Salon del Cacao y Chocolate, 2012).

“También se puede parafrasear los datos más actuales proporcionados por el Banco Central del Ecuador sobre el comportamiento del cacao en los mercados internacionales. Durante el período 2007-2012, las exportaciones del cacao y sus derivados registran un aumento constante con una Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) de 13.80%. En el 2011 las exportaciones alcanzaron su nivel más alto al llegar a 585,276 miles de dólares; sin embargo, en el 2012 bajaron hasta 453,252 miles de dólares. En el 2013, las exportaciones ecuatorianas de este producto (hasta el mes de abril) alcanzaron 169,305 miles de

dólares, con relación al volumen exportado” (PROECUADOR, 2013, pág. 25).

Con todo lo expresado de manera escrita, se referencia y correlaciona tanto las entrevistas mantenidas con productores-exportadores de cacao, donde es importante formalizar la actividad administrativa, debido a que no existe compromiso sobre temas relacionados con volúmenes acordados, tiempo, precio y formas de pago, acceso y forma de obtener el capital de trabajo, sobre todo para las organizaciones de pequeños productores, para lo cual se requiere de estudio que sincere y facilite el manejo de esta actividad administrativa.

## **2.3 Bases Teóricas**

Identificar y analizar los problemas de gestión de los microempresarios, así como el comportamiento de las exportaciones, fue necesario abordar teóricamente diversos conceptos, temas y subtemas, los cuales permitirán, posteriormente, el análisis de los datos obtenidos mediante la investigación de campo.

### **2.3.1 Gestión administrativa**

#### *2.3.1.1 Conceptualización de gestión administrativa*

De acuerdo con la Real Academia Española (2017) el término ‘gestión’ hace referencia a la acción o efecto de gestionar o administrar, sin embargo, las definiciones dadas para ‘administrar’ y ‘gestionar’ son diferentes. Por ‘administrar’ se señala a definiciones como gobernar, ejercer la autoridad, dirigir una institución, suministrar, ordenar, disponer, organizar, entre otros. Mientras que, en ‘gestionar’ se menciona “Llevar adelante una iniciativa o un proyecto. Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo. Manejar o conducir una situación problemática” (Real Academia Española, 2017, pág. 145). Si se combinan ambas definiciones se entiende que la gestión es la acción de

llevar adelante la organización y funcionamiento, mediante el gobierno y autoridad para dirigir, suministrar, ordenar y organizar.

Según Hurtado (2008, pág. 41) en un enfoque técnico, la gestión administrativa se entendería como la acción de llevar a cabo el proceso administrativo que abarca la planeación, organización, dirección y control; mediante los recursos de una empresa para alcanzar los objetivos organizacionales y la maximización de utilidades.

Una particularidad de la gestión administrativa es que, si bien abarca acciones que involucran a toda la organización, se origina y sustenta en la figura del gerente, por lo que gerencia y gestión están íntimamente relacionados. Para Drucker (1979) “toda empresa comercial, no importa cuál sea su estructura legal, debe tener una gerencia para estar viva y en funcionamiento” (pág. 18). En el caso de los cacaoteros, la figura de gerente, estaría representada por el dueño de la tierra, y generalmente es su familia a quien dirige en las actividades a realizarse, como expone Anzola (2010, pág. 15) al indicar que, en la mayor parte de las pymes la familia se involucra directamente en las actividades del negocio. Además, Drucker (1979) señala que la primera función del gerente es la “realización económica”, y su primera tarea “dirigir un negocio”; ambas como acciones evidentes en el rol del cacaotero.

En el caso de los agronegocios, Aguilar (2015) señala que la administración es un proceso continuo, puesto que las necesidades alimenticias siempre existirán, por lo cual “en la medida que se logre satisfacer dichas necesidades, habrá una repercusión que estimulará hacia nuevas aspiraciones, encaminadas a ofrecer mejores productos (...) en mayores cantidades y al menor costo” (Aguilar Valdez, 2015, pág. 69).

Para la investigación hay que considerar que la gestión administrativa de los microempresarios cacaoteros debe evaluarse dentro de los límites de su actividad y conocimiento, considerando que su manejo es altamente empírico pero sus conocimientos conllevan la riqueza de la tradición en el

saber ancestral, no obstante, lo que se busca es identificar actividades que puedan clasificarse dentro de alguno de los tipos de gestión, y que se puedan utilizar como puntos de evaluación para la construcción de estadísticas, cuya interpretación proyecte asertivos criterios sobre esta particular actividad.

En este sentido, se entenderá a gestión administrativa como las acciones realizadas por los microempresarios cacaoteros para el uso y aprovechamiento de sus recursos, en el logro de la realización económica de su negocio.

#### *2.3.1.2 Tipos de gestión abordados en el estudio*

La gestión recoge diversos criterios, no existe una clasificación establecida, por tanto, esta puede realizarse según las áreas en la que un administrador interviene dentro de una organización. Para la investigación la gestión se dividirá en cuatro aspectos que se han considerado relevantes, como sustentos básicos de la gestión administrativa, estos son: gestión organizacional, de personal, comercial, operativa y financiera. No obstante, estos criterios responden a la necesidad de investigar dichas dimensiones de la gestión en las microempresas de agricultores del cacao, pues en el campo disciplinario de la administración existe una mayor diversidad de tipos de gestión.

##### *2.3.1.2.1 Manejo administrativo, organizacional*

El manejo administrativo u organizacional, abarca a todas las actividades de gestión que involucran a los niveles gerenciales o administrativos, y tienen por finalidad el direccionamiento de una organización. Para Hurtado (2008) se lo conceptualiza como “un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con la participación de personas y otros recursos” (Hurtado, 2008, pág. 46). Este



concepto involucra las etapas asociadas con el proceso administrativo, que inician con la planeación, siendo esta una actividad generalmente presente en organizaciones que mantienen algún grado de formalidad.

Para el sector microempresario cacaotero la planeación administrativa no suele ser una actividad común; sin embargo, si existe una planeación elemental relacionada con el conocimiento de los ciclos y fechas en las que deben realizarse la siembra y la cosecha. Esta planeación no se sustenta en documentación, en planes ni en programas, sino en la observación del clima, en la fecha del año, y en las señales que interpretan los cacaoteros en la naturaleza.

Respecto a la etapa “organización” del proceso administrativo, hay que tomar en cuenta que el concepto de empresa u organización es ajeno a su forma de trabajar y establecerse. Dentro de este concepto se estructura según la asignación de tareas por parte del dueño de la tierra labrada, pero a la vez, se trata de trabajadores que han realizado la misma labor por varios años, que ya poseen la experiencia y conocimiento para ejercer su faena de forma independiente, lo que reduce la actividad de dirección y control al mínimo. Por una parte, la actividad agrícola del cacao se simplifica al trabajarla de esta manera, y muchos de los hábitos de siembra tienen beneficios reales para el cacao, aunque no de forma científica ni técnica puedan explicar el porqué; con lo que se demuestra que, la tecnificación y formalización es necesaria, como señala Phillips-Mora (1993):

Un claro ejemplo de tecnificación en la producción de cacao se observa en Centroamérica, sistema esencial para la supervivencia de los cacaoteros pequeños y medianos; de ahí la importancia de una buena administración agrícola. Para el caso de Santo Domingo de los Tsáchilas, es primordial incluir principios básicos de administración y manejo de la finca, sin importar su tamaño si se desea conseguir un rendimiento seguro y atractivo; hay que fomentar el desarrollo de las fincas cacaoteras como si fueran

empresas con necesidades y potencialidades de cualquier negocio.  
(pág. 13)

Para Hurtado, el autor citado, la tecnificación y formalización es esencial al asegurar la supervivencia de los pequeños agrícolas del sector, lo que señaló en el año de 1993, sin embargo, 25 años después aún subsisten los pequeños cacaoteros con una tecnificación nula. Esto no implica que el argumento de Phillips-Mora sea erróneo, pues es cierto que la tecnificación y formalización puede apoyar una mejoría en el rendimiento y la rentabilidad de la actividad de los cacaoteros; sino que el estatus quo que mantienen las grandes empresas acopiadoras, distribuidoras, brokers, entre otros; se ven beneficiadas al contar con materia prima al menor costo posible, situación que se alteraría si el pequeño agricultor empieza a invertir en maquinaria y procesos por ejemplo.

Otro punto a destacar es que, si un pequeño agricultor eleva sus costos por formalizar y tecnificar su actividad, y, por consiguiente, su precio también se eleva, el comprador tiene a su disposición una gran cantidad de productores que aún mantienen un precio bajo, lo que se traduciría en fracaso para el cacaotero que busca crecer organizacionalmente. En síntesis, el cambio administrativo y técnico no puede lograrse e impulsarse, si no se presenta en todos, o al menos en la gran mayoría de pequeños empresarios, casi simultáneamente.

Considerando las dos últimas etapas del proceso administrativo: dirección y control, ambas como actividades complementarias, permiten definir lo que se realizará, y asegurarse que se está llevando a cabo de la manera esperada.

Para Caldas, Carrión, y Heras (2017) la gestión administrativa se volverá una necesidad implícita, tanto por motivos legales como por organización interna, en toda iniciativa comercial que desee evolucionar o crecer, y es justamente en este aspecto en que, se presume, difieren los cacaoteros. Se han adecuado a su actividad, ejerciéndola de la misma manera por varios años y no desean modificarla, siendo innecesaria para ellos, la dirección y el

control; sin embargo, las condiciones del mercado y el estado socioeconómico del país están generando un aumento en las necesidades de ingresos, a la vez que se ha visto reducida la liquidez; todo esto, en conjunto, constituye amenaza seria para los microempresarios cacaoteros.

El beneficio de contar con una gestión administrativa formal se refleja, no solo en la documentación que da forma a la organización según Caldas, Carrión, y Heras (2017), sino en la manera en que estos elementos apoyan la realización del proceso empresarial, de la “manera más eficaz y eficiente posible” (pág. 242), para esto, lograr que el proceso sea oportuno, bajo en costos, riguroso y seguro; no obstante, sin control difícilmente se pueden alcanzar estas premisas.

#### *2.3.1.2.2 Gestión de personal*

Por gestión de personal se entiende, de forma concreta, la manera de administrar los recursos o capital humano que una organización tiene; no obstante, es una dimensión mucho más compleja que otros tipos de gestión, involucra el motivar e impulsar el mayor desempeño en el personal, a la vez se asegura el mantener bienestar y satisfacción.

La importancia del personal en una actividad comercial es evidente, de ahí que se acuñen términos como capital o talento humano, pues comprenden el cúmulo de competencias y conocimientos que permiten la ejecución de las actividades. Para Bohlander, Snell y Sherman (2002) es el personal el que caracteriza y diferencia el funcionamiento de una empresa, además que “Las organizaciones exitosas son particularmente aptas para reunir a distintos tipos de personas para que alcancen un objetivo común, lo cual es la esencia de la administración de los recursos humanos (ARH)” (Bohlander, Snell, & Sherman, 2002, pág. 5).

Nuevamente, la particularidad de los agricultores cacaoteros radica en su resistencia al cambio y a la inclusión de factores externos, ya sean estos: tecnología o personal especializado. Los trabajadores de una finca se

componen habitualmente de familiares, y son reacios a integrar personas ajenas a su familia o a su comunidad, lo que dificulta lograr mejoras en la diversificación de talentos; adicionalmente, la falta de visión de crecimiento produce que consideren innecesaria la capacitación del personal. Por el contrario, la ventaja que los cacaoteros mantienen con esta forma de actuar elemental, es que todos los trabajadores están alineados u “orientados al logro de los objetivos comunes” (Chiavenato, 2001, pág. 109), cuando una organización crece se integran nuevos trabajadores, los que difieren en objetivos de aquellos que pertenecían inicialmente a la empresa, lo que “hace que los objetivos organizacionales se alejen de modo gradual de los objetivos individuales de los nuevos participantes” (Chiavenato, 2001, pág. 109).

Para el dueño de la finca, su conocimiento y dominio sobre la siembra y cosecha, puede verse desequilibrado con la inserción de personal externo, más aún con la implementación de cambios y tecnología que no manejan, por lo mismo, la gestión de personal puede ser un factor que esté afectando su productividad y capacidad para participar en las importaciones. La sociedad actual demanda nuevas competencias en el personal, como sugieren Bohlander, Snell, y Sherman (2002, pág. 6), quienes describen que los trabajadores deben capacitarse con un enfoque en globalización, incorporando nuevas tecnologías, con conocimiento y respuesta del mercado, a la vez que se administran adecuadamente los cambios y se controlan los costos.

Cabe mencionar que, parte de las atribuciones de la gestión de personal recae en la identificación y diseño de puestos laborales, así como del proceso de reclutamiento, selección, capacitación- desarrollo y evaluación de desempeño. Ambos aspectos son de ejecución casi nula en las actividades cacaoteras.

### 2.3.1.2.3 *Gestión operativa*

Para Martín, Dopacio y Masa (2014) la gestión operativa, llevada a cabo por la Dirección de operaciones, se ocupa de “la administración eficiente de los recursos necesarios para la producción y/o prestación del servicio, lo que convierte a esta función empresarial en el pilar básico para la consecución de la competitividad empresarial” (Martín, Dopacio, & Masa, 2014, pág. xi), es decir, que se trata del manejo que se realiza de forma directa sobre los recursos humanos, técnicos, logísticos y físicos que intervienen en un proceso productivo, lo que ubicaría en este ámbito a las actividades de preparación de la tierra, siembra, cuidado, fertilización, curación y cosecha del cacao.

Como sugiere el PMI Book (Project Management Institute, 2013, pág. 11) la gestión en el ámbito operativo se encarga de supervisar y controlar las actividades básicas del negocio. Al tratarse de operaciones estratégicas y tácticas para lograr los objetivos organizacionales, “implica el asegurar que las operaciones de negocio se desarrollan de manera eficiente”. Para el proceso operativo es la etapa en la que se suelen producir las transformaciones de materias primas en productos terminados, o en la que se generan materias primas que otras industrias utilizarán. El cacao entra en la segunda categoría, tomando en cuenta que es una materia básica para la fabricación de una gran diversidad de productos de chocolate o cocoa.

Para Gimbert (2003) la gestión operativa se caracteriza, a la vez que se diferencia de la gestión estratégica, en que es ‘reactiva’, pues “se trata de reaccionar a los problemas que van surgiendo” (pág. 16). Estima entonces, una forma de manejo en la que se toman decisiones sobre la marcha, según las condiciones cambiantes a las que se enfrente el personal y la organización; para un agricultor existen factores como el clima o las plagas, que se presentan de forma inesperada y que obligan a tomar acciones repentinas.

Cabe señalar que, dentro de la gestión operativa se agrupan las principales actividades que agregan valor a un producto o servicio, su relevancia ha aumentado en los últimos años debido a cambios en los factores socioeconómicos acaecidos durante las últimas décadas, los cuales Anaya (2015, págs. 15-17) describe como un aumento en las exigencias de calidad, diferenciación y posicionamiento de marca, aumento en la competitividad del mercado, y orientación hacia la satisfacción total del cliente.

En el ámbito de los microempresarios cacaoteros la logística se simplifica en gran medida, debido a la naturaleza de su producción, enfocada principalmente en su conocimiento y experiencia al tratar la tierra, con la aplicación de elementos técnicos se puede identificar los mismos tres ciclos básicos de gestión, que Anaya (2015, pág. 20) suscribe a cualquier empresa productora, estos son: aprovisionamiento de materias primas o materiales, producción (en este caso siembra y cosecha), y almacenamiento – distribución.

#### *2.3.1.2.4 Gestión financiera*

La gestión financiera puede comprenderse fácilmente como la administración de los recursos financieros que ingresan o salen de la organización. Para Soriano (2006, pág. 13) este tipo de gestión se sustenta en la información y datos que puedan ser recopilados en una empresa, principalmente aquellos de carácter contable.

Perdomo (2002, pág. 31) sostiene que la gestión financiera corresponde a una etapa propia de la administración general de una organización, en la que se pretende “maximizar el patrimonio a largo plazo” mediante la obtención de activos financieros, ya sea a través de aportaciones de capital o créditos, pero involucra también la toma de decisiones inteligente, a su vez el uso apropiado de inversiones para la obtención de resultados. En el caso de los agricultores, no solo del sector del cacao, sino de otros campos, es común que existan dificultades para el acceso a créditos para inversión. Por un lado, los requisitos establecidos por las instituciones crediticias y bancarias

suelen ser muy estrictos y no se adecúan a las condiciones del agricultor, por otro, las entidades gubernamentales no han hecho mayores compromisos para apoyar con recursos técnicos, logísticos o financieros. En resumen, la gestión financiera de los cacaoteros se limita al capital propio y a la manera en que pueden administrarlo para cumplir con las obligaciones pendientes que se genera por su actividad; esto provoca serias dificultades cuando se producen costos imprevistos.

Para Pérez y Vega (2015, pág. 27) la gestión financiera hace referencia a cómo el manejo racional de la información y la toma de decisiones afectan la viabilidad de una actividad mercantil, apoya “el crecimiento rentable de la empresa, con el nivel de riesgo deseado”. Con relación al ámbito financiero integra el uso de datos e información sobre los costos y gastos, y la manera en que estos se debitan de los ingresos generados, pero en la práctica, el pequeño agricultor maneja las cosas de una manera mucho más concreta y empírica, simplemente recibe un ingreso, y del mismo va asumiendo los egresos a medida que estos se presentan.

La falta de la capacidad para proyectar información financiera les impide poder determinar la verdadera rentabilidad de su negocio, pues como sugiere Córdoba (2012, pág. 6) involucra procesos de planeación, control y se relaciona con “el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables” (Córdoba, 2012, pág. 6).

### *2.3.1.3 Evaluación y Resultados de gestión: eficiencia y eficacia*

Para evaluar la gestión hay que comprender que, al considerar los conceptos previos que la definen como el manejo de recursos, se puede tomar los resultados obtenidos con los datos de los recursos utilizados para establecer criterios como rendimiento, eficiencia y eficacia.

Para Phillips-Mora (1993) el rendimiento en una finca agrícola de cacao se evalúa de forma muy sencilla, tomando los ingresos brutos y restando los costos de producción:

$$\text{Rendimiento} = \text{Ingresos brutos} - \text{costos de producción}.$$

Este rendimiento es la ganancia directa que el agricultor obtiene por su producto, no obstante, al tratarse de una actividad que raya en la informalidad, es poco habitual que deban debitarse de dicha utilidad alguna clase de impuestos, situación que si debería ser considerada en el caso de empresas constituidas formalmente.

La eficacia y la eficiencia son dos factores o indicadores que se traducen como el desempeño que se obtiene en una actividad. Fleitman (2008, pág. 98) define a la eficacia como el cumplimiento de los objetivos propuestos, de modo que, si un agricultor se ha fijado sembrar 10 hectáreas y obtener una cosecha de 1 tonelada, y ha obtenido 900 kilos, se puede considerar que su eficacia fue del 90%, sin embargo, se trata de un indicador que puede ser subjetivo si no se toman en cuenta criterios técnicos que permitan establecer un punto de referencia real. El determinar el rendimiento esperado depende del tipo de cacao sembrado, de las propiedades del suelo, de la cantidad de plantas por hectárea, del total de hectáreas, del clima, de otros tipos de siembra (por ejemplo, siembra que produce sombra para el cacao), entre muchos otros factores. Los agricultores generalmente poseen el conocimiento experiencial de todos estos hechos, lo que les facilitaría determinar un volumen de producción esperado, posteriormente podrán comparar con su producción real.

En cuanto a la eficiencia, esta corresponde a la relación entre los resultados obtenidos, y los recursos invertidos, como tiempo, factores materiales, recursos humanos, entre otros; como señala Hurtado (2008, pág. 42). En este sentido, y tomando el mismo ejemplo, el productor que se propuso obtener una tonelada en 10 hectáreas, y obtuvo 900 kilos en 5 hectáreas, fue más eficiente de lo esperado, aunque solo haya alcanzado un 90% de



eficacia. Su eficiencia fue de 180 kilos por hectárea frente a los 100 kilos por hectárea esperados. En este caso, también influyen otros factores, pero debe considerarse que la reducción de recursos para mejorar la eficiencia, puede afectar la calidad, como al reducir costos por utilización de insumos de menor calidad, que a la vez, afectarán al producto, aunque con esto aumenten la eficiencia en costos.

Formulando la eficacia y la eficiencia de forma sencilla se tiene lo siguiente:

$$Eficacia = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}} \times 100$$

$$Eficiencia = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Recursos utilizados}}$$

#### 2.3.1.4 *Gestión de pymes en la agricultura*

El tema de estudio comprende el análisis de la gestión en pymes dedicadas a la producción de cacao en la provincia de Santo Domingo en Ecuador; por lo mismo, es importante considerar que, lo visto hasta el momento sobre la gestión debe ser aplicable al análisis de estas empresas del sector agricultor, de forma que se mencionan a continuación, referentes relacionados a este ámbito.

David Stone relata cómo los administradores de granjas de la Inglaterra medieval lograron producir cosechas de manera sofisticada e inteligente, a la vez estaban atentos a los movimientos del mercado, mientras seguían con interés los precios y los constantes cambios del volumen de las cosechas sembradas, lo que constituía una forma de anticipar la demanda futura. La generalidad de estos administradores es que eran gente muy preparada en aquella época. Para fines del siglo XIII el obispo de Lincoln Robert Grosseteste de la ciudad inglesa donde este ejercía su vocación, recopiló un conjunto de reglas para la administración de su casa y finca, en el año 1242 elabora un manual práctico sobre el manejo de granjas agrícolas, y formula

una manera de hacer gestión agrícola en la que la temporalidad, el uso adecuado de semillas conjuntamente con el trabajo del hombre, era el proceso más idóneo para mantener una finca.

Es claro entonces que, si bien la gestión se presentó con fuerza desde el siglo XIX, la administración estaba presente en las prácticas agrícolas desde varios siglos antes. Para el responsable de una finca era imprescindible poder manejar los recursos a su disposición, y enfrentar el precio de mercado de sus productos, determinado por la oferta de sus competidores, a la vez que asegurara la venta de su producto, caso contrario, le representaría pérdidas irre recuperables. No obstante, en aquella época el escenario al que se enfrentaban era muy diferente, sin infraestructuras o tecnología que permita la distribución rápida y lejana de sus productos, la dinámica de compraventa se limitaba principalmente al mercado local. Como otros antecedentes que datan de la misma época puede mencionarse a Seneschausy, autor desconocido, cuyo escrito referido en la década de 1260 a principios de 1270, describe cómo las fincas agrícolas deben organizarse y administrarse; este incluye listas de funcionarios clave de sus deberes, lo que podría interpretarse como una estructura organizacional básica.

Por último, cabe mencionar el famoso libro El tratado de Walter de Henley, que fue escrito alrededor de 1240 por el mayordomo de una finca grande en alguna parte del sur de Inglaterra, en un convento dominico. El documento contiene información general de cómo se llevaban a cabo las faenas diarias en las fincas de ese entonces, donde el trabajo era realizado por los esclavos, los cuales cumplían sus labores bajo premisas de carácter inhumano según menciona Claude (2014), todo este tipo de actividades fueron consideradas como gestión para aquellas épocas.

En la actualidad, el trabajo agrícola no es realizado por esclavos, pero aún así, en ocasiones las actividades a realizarse pueden ser muy intensas y llevar demasiado tiempo, esto debido a que comúnmente las fincas son manejadas y operadas por miembros pertenecientes al círculo familiar. El personal suele ser limitado, a su vez limita el volumen de producción. Por

otra parte, el manejo suele estar influenciado por el conocimiento tradicional ancestral, lo que tiene sus ventajas e inconvenientes. Entre las ventajas de este tipo de gestión empírica destaca la experiencia y sabiduría sobre los sembríos, épocas del año más adecuadas, distancias entre semillas, punto de maduración para recolección, sembríos complementarios, plagas, enfermedades, o similares; mientras que los inconvenientes que se presentan se relacionan directamente con la capacidad de operar formalmente para lograr mejorar la productividad, eficiencia, eficacia, y ante todo, desarrollar una perspectiva de negocio, con metas de rentabilidad y crecimiento.

Es evidente que no debe generalizarse, y existen productores que han optado por integrar personal calificado en roles administrativos que apoyen un manejo inteligente de sus operaciones, pero se trata de casos puntuales. La gran mayoría de productores de este fruto en la provincia Tsáchila, trabaja de forma individual, artesanal, empírica y con una actitud muy cerrada respecto las innovaciones que la tecnología y ciencia actual puedan ofrecer. Por ende, su rol en la cadena de valor y de exportación del cacao se limita a la siembra y cosecha del producto, volviéndose entes ajenos completamente al mercado internacional, y por esto, perdiendo los beneficios que esto conlleva.

El entorno comercial actual se ha globalizado, y esto representa para las pymes una alternativa potente para su desarrollo. Las exportaciones son factores significativos: que limitan el crecimiento del negocio, o que lo favorecen, lo que depende en sí de la gestión y otros elementos que subyacen dentro del quehacer exportador, como las barreras de ingreso, normativas o la estructura interna del país o de la empresa. Consecuentemente, estos factores son elementos pertinentes a ser detallados para encadenar las prácticas administrativas con las teorías económicas (comercio exterior). La base teórica de la ventaja competitiva que Michael Porter expresa, ingresa a este estudio como soporte general y oportuna advertencia sobre la gestión de cualquier negocio cuando decide ingresar a mercados foráneos.

Retomando a Porter, la ventaja competitiva manifiesta que el desarrollo de una estrategia competitiva para los negocios se desenvuelve de acuerdo al entorno donde opera, es decir, comprende lo que él denomina las fuerzas que influyen en el quehacer del negocio:

- Los competidores del sector o industria.
- Amenaza dada por productos sustitutos.
- La negociación como poder de decisión.
- Los nuevos participantes en el mismo mercado.
- La relación con los proveedores y su poder negociador.

Por tanto, la mixtura que se genera entre estas fuerzas, faculta diseñar estrategias singulares que suministran competitivas diferencias a las organizaciones, las cuales contribuyen a la eficiencia y eficacia en las actividades del negocio, además, se consigue mejorar cada uno de los elementos que compone la cadena de valor para este tipo de organizaciones sociales dedicadas al cacao o cualquier otra. Sin embargo, Porter añade un nivel más en su análisis de la competitividad del mercado producto de la combinación de las fuerzas mencionadas. Para este autor, existen razones específicas que explican la probabilidad de éxito o fracaso de organizaciones y/o naciones en el mercado internacional. Porter define los siguientes factores, que a su parecer, potencializan u obstaculizan la ventaja comparativa de un país: 1) dotación de factores, 2) condiciones de la demanda, 3) sectores de apoyo (o afines), 4) estrategia, 5) estructura y 6) rivalidad de las empresas. Estos elementos forman el llamado “Diamante de Porter”. El estado de un factor depende de los demás, porque todos ellos están estrechamente interrelacionados.

Porter divide los factores en básicos y avanzados, los cuales tienen una interrelación compleja y una gran influencia en la ventaja competitiva de un país. Las condiciones de la demanda también mejoran la ventaja competitiva: mientras más demanda interna exista, más experiencia obtiene

la empresa y más competitiva se vuelve. Los sectores similares y de apoyo es otro atributo de la ventaja nacional: si existen sectores afines que compiten en el mercado internacional, se transmiten entre ellos conocimientos valiosos y la industria prospera. El último factor es la estructura y rivalidad de las empresas dentro del país. Una fuerte competencia interna estimula desarrollo y crecimiento de la empresa y la hace más competitiva en el mercado internacional. Hay otras dos fuerzas externas que afectan “el diamante”: gobierno y acontecimientos imprevistos. Todos estos factores y fuerzas tienen un efecto combinado sobre distintas industrias de un país y su ventaja competitiva.

Para Adam Smith (1723 – 1790), filósofo, economista escocés y uno de los principales ideólogos de la economía clásica; el comercio entre países sin restricciones es beneficioso, mediante lo que denomina, ventaja absoluta. De acuerdo con Smith cada país tiene una eficiencia y productividad diferente en diversos bienes. La nación que es más eficiente en producir un cierto bien, que otro país, tiene una ventaja absoluta. Para Smith, las naciones deben especializarse en producir productos en los que han logrado desarrollar una ventaja absoluta para después transarlos por bienes de los países con esta ventaja. Como resultado, la producción de los productos crece en ambos países y la población en los dos países puede consumir más.

Por ejemplo, si Suiza requiere 5 unidades de trabajo para producir un reloj y Alemania para producir la misma unidad, requiere 8, para los alemanes es más barato (en términos de unidades de trabajo) importar los relojes suizos en vez de producir relojes propios. A su vez, si para producir una unidad de cerveza en Alemania se requieren 3 unidades de trabajo y en Suiza 4, los suizos deberían importar la cerveza alemana, ya que les sale más barato importarla, que producirla. Suiza entonces tendría una ventaja absoluta en la producción de relojes y Alemania tendría ventaja absoluta en la producción de cerveza. Cada nación explotaría la industria en la cual tiene esa ventaja absoluta, e intercambiaría los productos de dicha industria por productos hechos en otras naciones (que igual tendrían una ventaja absoluta en su

producción). Así se generarían economías de escala en los sectores de actividad en los cuales cada país cuenta con ventaja absoluta. Los dos países se benefician pues tienen la posibilidad de consumir más bienes sin tener que incurrir en costo de oportunidad y obtienen bienes al precio más barato que lo hubieran hecho sin comercio internacional.

Adam Smith defendía el libre comercio internacional, sin trabas para conseguir e intensificar el sistema de crecimiento económico y este comercio estaría basado en el principio de la ventaja absoluta, de igual forma creía en la movilidad internacional de factores productivos. La obra de Smith sirvió como cimiento para la teoría clásica del comercio internacional.

Otro economista que estaba a favor del libre comercio sin restricciones fue David Ricardo (1772 – 1823, Inglaterra). Su teoría supone una evolución comparada con la teoría de Smith. Para Ricardo, lo crítico en el comercio internacional no eran los costos absolutos de producción de cada país, sino los costos relativos. El comercio internacional, asevero Ricardo, está determinado por diferencias de productividad.

Su teoría difiere de la de Smith, al proponer la ventaja comparativa. Entonces, considera la ventaja que disfruta un país sobre otro en la elaboración de un producto cuando éste se logra producir a un costo más bajo , en términos de otros bienes y en comparación con el costo de este en otro país. En otras palabras, el primer país a de especializarse en la producción como en la exportación de mercancías que resulte menor su desventaja absoluta e importar la mercancía en la que su desventaja absoluta sea mayor.

“El mensaje principal de la teoría de David Ricardo es que la producción mundial potencial es mayor con el libre comercio sin restricciones que con un comercio restringido. Así los consumidores de todas las naciones pueden consumir más”. ... “La teoría de la ventaja comparativa indica que el comercio es un juego de suma

positiva en el que todos los países que participan obtienen ganancias económicas” (Franquet, 2005, pág. 33).

Cabe señalar también el modelo de Heckscher-Ohlin, formulado por el economista sueco Bertil Ohlin (1899-1979), modificando la teoría inicial de su profesor Eli Heckscher (1879-1952) y parte de la teoría de David Ricardo.

Según el modelo Heckscher-Ohlin, las diferencias internacionales e interregionales en costos de producción se dan por distinta dotación de factores (relativa, no absoluta) – tierra, mano de obra y capital. La dotación de dichos factores en diferentes países del mundo explica disimilitudes de costos de un factor, mientras más abundante – más barato. Productos que requieren para su producción factores abundantes y no escasos, se exportan. Y se importan los que implican factores en las proporciones opuestas para su producción. Por ejemplo, China tiene mejor dotación de mano de obra que Suiza y Suiza tiene mejor dotación de capital que China. Entonces China debe concentrarse y producir bienes que implican mayor uso de mano de obra, mientras que Suiza produciría bienes dependientes del capital.

Bertil Ohlin y Eli Heckscher, los dos economistas afirmaban, igual que Adam Smith y David Ricardo, que el libre comercio es beneficioso para un país. La teoría Heckscher-Ohlin explica muy bien algunos de los patrones del comercio internacional, pero en la actualidad la dotación de factores en los países industrializados es muy similar. Por lo tanto, el modelo que acentúa contrastes de dotación de factores en diferentes países se hace menos relevante.

Al margen de las teorías mencionadas, se presenta además el neoliberalismo. El Neoliberalismo es otra doctrina económica que se originó en los años 50 del siglo XX, gracias a economistas como Milton Friedman (1912-2006, EEUU). Esta teoría considera contraproducente el intervencionismo estatal en la economía y defiende el libre mercado altamente competitivo; está también en contra de la formación de

monopolios y oligopolios. El Estado puede intervenir en la economía, solamente como árbitro o promovedor de la libre competencia. Los precios se fijan en base a la relación de la oferta y la demanda. Los factores de producción deben moverse libremente, igual que los capitales, ya que eso garantizará el equilibrio y el crecimiento económico de un país. El libre comercio internacional es de extrema importancia.

Las políticas macroeconómicas recomendadas por ideólogos neoliberales incluyen los siguientes puntos principales según González (2015):

- Políticas monetarias restrictivas: Al modificar tasas de interés e restringir la liquidez se reduce la inflación y el riesgo de devaluación de la moneda.
- Políticas fiscales restrictivas: Elevar los tributos al consumo y disminuirlos respecto la producción, eliminar regímenes especiales de importación, y aminorar el gasto público; todo esto para motivar la inversión.
- Liberalización: Apertura al comercio nacional y exterior para promover la competitividad y la diversificación en el mercado como medio para atraer liquidez al país.
- Privatización: Reducción del tamaño del estado para aminorar los costos y lograr una mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios.
- Desregulación: Eliminación de reglamentos y leyes para motivar el dinamismo del mercado entre agentes económicos.

Estas políticas son principalmente impulsadas desde el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio y el Fondo Monetario Internacional. El modelo económico neoliberal es muy polémico, ya que tiene tanto partidarios, como críticos. En la práctica, hubo casos exitosos de su empleo, como Estados Unidos e Inglaterra y casos desastrosos, como en Argentina.



### **2.3.2 Comportamiento de las exportaciones**

El comportamiento de las exportaciones se ve influenciado por diversos elementos, los cuales se han agrupado, para el presente estudio; factores que impactan en el comportamiento de las exportaciones, y acceso a mercados extranjeros.

#### *2.3.2.1 Impactos en el comportamiento de las exportaciones*

Las exportaciones e importaciones son los dos componentes que caracterizan las operaciones de comercio extranjero de una nación. En el Ecuador el comercio exterior está regulado principalmente por la SENA, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. En la actualidad cuenta con capacidad para exportar por tierra, aire y mar, siendo este último el método que agrupa el mayor volumen de exportaciones debido a la existencia de puertos importantes. No obstante, más allá de la infraestructura existente, el impacto en las exportaciones viene dado por el rol de las empresas exportadoras, que generalmente no son quienes producen el producto a exportar, lo que facilita a los agricultores acceder de forma indirecta a mercados internacionales.

Otro elemento de influencia es la cadena de exportación del cacao, y, por último, diversos factores exógenos que afectan al comercio exterior, como las políticas monetarias, valoración de la moneda entre las naciones negociantes, liquidez, estabilidad económica mundial y local, calidad en las relaciones entre países, existencia de acuerdos y tratados de comercio internacional, entre otros aspectos.

##### *2.3.2.1.1 Rol de las empresas exportadoras*

Dentro de todo el proceso de exportación intervienen múltiples actores, los cuales tienden a cumplir determinadas operaciones complementarias, como el transporte, la logística de exportación, la consolidación de carga, entre diversos aspectos. Por lo mismo, las empresas exportadoras intervienen en

una o varias etapas de la exportación, haciendo posible el traslado físico del producto a otras fronteras. El escenario mundial ha cambiado, en la actualidad el comercio exterior no se presenta únicamente en grandes corporaciones que buscan expandir su mercado, sino que se ha vuelto una necesidad, tanto por la globalización de la información y las necesidades o demandas de cliente, como de las empresas que deben acoplarse a esta nueva realidad. Como sugiere Cleri (2012) las características de los consumidores cada vez son más similares, aún cuando pertenezcan a diversos ámbitos geográficos, de modo que las fronteras ya no son una barrera, y, gracias al internet y al comercio electrónico, es cada vez más frecuente que el comprador detallista, al igual que la pequeña empresa, pueda participar en este ámbito con lo cual “el capital se desplaza sin impedimentos por el mundo” (Cleri, 2012, pág. 115).

Para que la exportación pueda llevarse a cabo debe existir un productor, una empresa que transporte el producto, y quien recibe el producto para comercialarlo en el país de destino, es decir, el importador, de forma que las empresas exportadoras pueden ser de los siguientes tipos:

- Empresa productora y transportadora.
- Empresa netamente transportadora.
- Empresa transportadora y vendedora.

Para Zambrana (1995) en el sector empresarial existen dos tipos de orientación enfocada hacia el mercado, una orientación etnocéntrica y otra policéntrica.

Las empresas etnocéntricas conciben, como mercados factibles, únicamente a los que forman parte de su entorno nacional, puesto que consideran complejo y altamente burocrático a toda operación que implique la realización de negocio hacia el exterior. En este tipo de empresas, el comercio exterior puede presentarse, pero únicamente como alternativa para la absorción de la producción que no puede ser vendida en el ámbito local, la

diferencia con empresas que se enfocan al mercado extranjero, es no realizar ninguna acción de marketing (investigación y desarrollo, publicidad, promoción, etc) con enfoque al usuario o consumidor extranjero.

Las empresas que tienen una orientación hacia el extranjero, denominadas por Zambrana (1995) como policéntricas, están abiertas a llevar a cabo parte de sus procesos estratégicos y agregadores de valor, en territorio extranjero, pues dentro de su creencia, existen variaciones sociales, legales y comerciales entre naciones, “gente de cada país maneje las operaciones de la empresa en el mismo lugar de residencia. Las mezclas de mercadotecnia en los países nativos y anfitriones varían en menor o mayor escala” (pág. 359).

Al observar las características que aumentan las proporciones de una organización al entrar a comerciar internacionalmente, García (2002, pág. 40) destaca que, es más común observar empresas de mayor tamaño, sean quienes opten por exportar, pues señala que “se sitúa en torno a 50 empleados el umbral de tamaño a partir del cual es mayor el peso relativo de las empresas exportadoras” (García, 2002, pág. 40). De forma sencilla, esto podría deberse a que, un mayor tamaño, permite una economía de escala con mejor capacidad para absorber costos fijos referentes a la actividad exportadora, sin embargo, el autor también señala que esta relación entre la capacidad de exportar y el tamaño organizacional solo se presenta hasta cierto punto, tras ese límite no existe mayor relación entre el tamaño y la exportación.

Los pequeños agricultores cacaoteros tienen varias dificultades para acceder al proceso de exportación, entre las más relevantes se puede mencionar: falta de conocimiento del proceso de exportación, falta de contactos, poca capacidad para absorber costos de exportación, entre otros factores, por lo mismo, iniciativas como la realización de alianzas o asociaciones, son alternativas reales que pueden impulsar el fortalecimiento de la producción y exportación cacaotera desde Santo Domingo de los Tsáchilas. Ahora su rol en el comercio exterior se limita a la provisión del producto a una compañía

comercializadora que se encarga de la exportación, la cual es “una empresa de propiedad privada que compra y vende productos en diferentes países, sea con su propio nombre o como agente para sus clientes de compra-venta” (Zambrana, 1995, pág. 360). No obstante, el desconocimiento y la baja implicación de los cacaoteros, acerca del proceso de exportación, los coloca en situación de riesgo, siendo vulnerables a condiciones de comercio poco justas.

### 2.3.2.1.2 Cadena de exportación del cacao

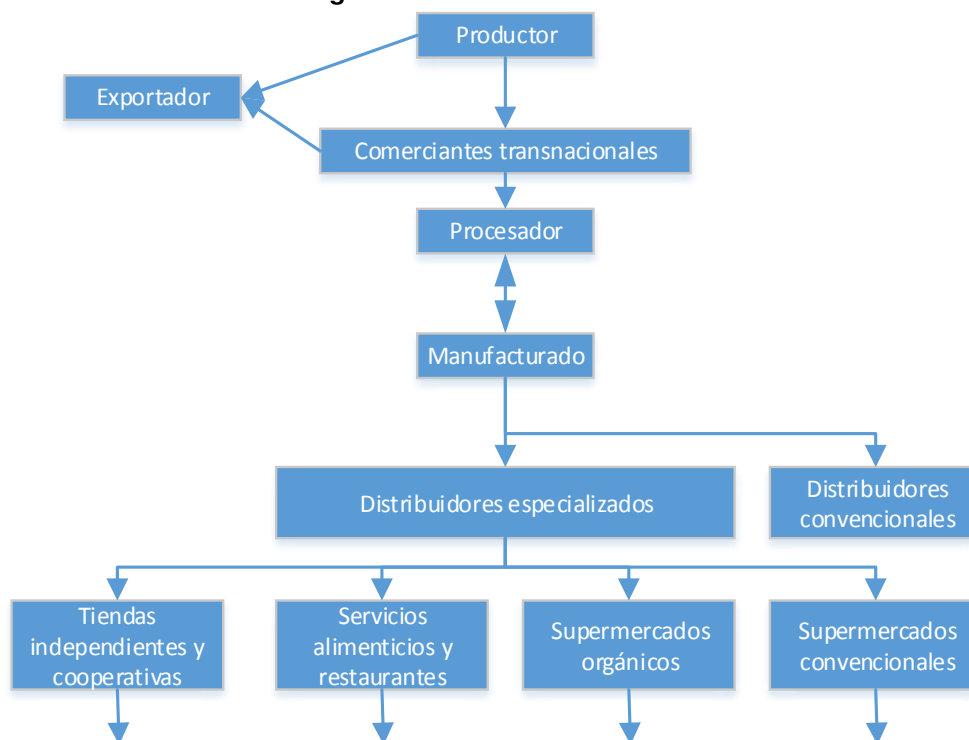
La cadena de exportación puede entenderse como el conjunto secuencial de actividades, y las organizaciones intervinientes, que tienen lugar para llevar a cabo el proceso de exportación. Cateora, Gilly, & Graham (2009) resumen el proceso de exportación en tres etapas, cada una de las cuales conlleva el cumplimiento de determinados requisitos, estas etapas son:

**Cuadro 2. Proceso de exportación**

<b>Salida del país exportador</b>	<b>Distribución física</b>	<b>Entrada al país importador</b>
<b>Licencias generales</b> Validadas <b>Documentación</b> Declaración de exportación Factura Comercial Conocimiento de embarque Certificados especiales Otros documentos	Envío y logística internacional Embalaje Seguro	Aranceles, impuestos <b>Barreras no arancelarias</b> Estándares Inspección Documentación Cuotas Licencias Certificados especiales Permisos cambiarios Otras barreras

**Fuente:** (Cateora, Gilly, & Graham, 2009, pág. 437)

Este esquema simplificado, refleja los principales parámetros o requisitos que intervienen durante la salida del producto del país exportador, durante la distribución y en su entrada al país de destino. De forma más compleja, el proceso puede registrarse, como lo expone Velarde (2010):

**Figura 1. Canales de comercialización**

**Fuente: (Velarde, 2010, pág. 178)**

Los canales de comercialización señalados por Velarde (2010) no son una cadena de exportación, pero reflejan de forma más aproximada la manera en que se moviliza el cacao, partiendo desde el productor, ya sea al exportador, o mediante exportación directa al comerciante transnacional, posteriormente pasará a las plantas de procesado y manufacturado. Los productos resultantes (derivados del cacao como polvo, manteca de cacao, pasta de cacao, entre otros), y que son entregados a distribuidores especializados convencionales.

Por otro lado, es importante mencionar, en cuanto al cacao orgánico, Velarde (2010) menciona que el proceso de exportación del cacao involucra una etapa de procesamiento generalmente realizada en Europa, por lo mismo, aún cuando es comprado por los Estados Unidos, el producto debe viajar primero a Europa puesto que solamente allí se procesa actualmente este tipo de cacao.

De forma más detallada, la cadena de exportación puede exponerse de la siguiente manera, tomando como referencia a Mondragón (2013), en el cuadro 2, en el cual también se ha expuesto la participación más frecuente de los productores, compradores y exportadores:

**Cuadro 3. Cadena de exportación**

#	Actividad	Cacaotero Agricultor	Productoras medianas	Comercializadora transnacional	Exportadora	Importador
0	Negociación-compraventa	X	X	X		
1	Producción	X	X	X		
2	Transporte interno			X		
Opc.	Centro de acopio			X		
3	Almacén aduanero				X	
4	Aduanas				X	
5	Carga y estiba en puerto de origen				X	
6	Transportación (se genera flete y seguro)				X	
7	Desestiba y descarga en puesto de destino				X	
8	Depósito temporal en país de destino				X	
9	Tramitación en aduana de destino para liberación de mercadería					X
10	Pago de tributos en destino					X
11	Levante de bloqueo y entrega de mercadería					X
12	Transporte interno					X

Tanto para el cacaotero agricultor como para las productoras medianas, su participación en la cadena de exportación suele limitarse a las etapas de negociación y producción, mientras que son las comercializadoras transaccionales las que suelen realizar estas compras para consolidarlas en un centro de acopio y posteriormente la empresa exportadora realiza las actividades de logística. La comercializadora transnacional es la organización que suele realizar la negociación con el importador en el país de destino.

#### *2.3.2.1.3 Factores que afectan la variación en exportaciones*

Las exportaciones pueden verse afectadas por múltiples factores, todos ellos con origen endógeno o exógeno, sin embargo, se dará relevancia a los factores endógenos a los cuales pertenecen los agricultores cacaoteros.

Para Zambrana (1995, pág. 407) uno de los obstáculos que impiden a una organización, o peor aún, a grupos sociales completos, acceder a mercados internacionales, lo componen las diferencias culturales y las barreras de comunicación, no solo en el tema del lenguaje, sino en el manejo de terminologías y criterios para la negociación. Esto provoca que muchos emprendedores se den por vencidos y se limiten a mercados en los que se sienten cómodos.

En cuanto a la gestión que realizan sobre el proceso de exportación, sus esfuerzos se dirigen, primero a situaciones de logística y producción, mientras que el ámbito normativo o regulatorio, que involucra la tramitación de todos los requisitos queda en segundo lugar, en tercer lugar de importancia, se encontrarían los aspectos referentes al manejo o cumplimiento de estándares de exportación, y por último, a la negociación de precios.

Para Zambrana (1995, pág. 411) esto refleja falta de dominio y conocimiento en el ámbito de la negociación y temas de exportación, lo que reduce las probabilidades para que el productor se interese y actúe en función de ubicar directamente su producto en el exterior.

La misma autora sugiere que el éxito en las actividades de exportación no suele venir de este esquema de importancia, sino de la atribución de relevancia a todos los aspectos en conjunto, por ejemplo: el manejo de la producción, tomando en cuenta la calidad que los importadores esperan y los países de destino aceptan. Esto implica la realización de estudios o investigación sobre las preferencias del mercado, no obstante, se trata de procesos de logística complejos que suelen requerir el apoyo de organizaciones o entidades, tanto en el país de origen como en el de destino.

De acuerdo con Cleri (2012), en el proceso de globalización inciden factores empresariales y estatales. Por un lado, las empresas requieren información y las capacidades para llevar a cabo la tarea exportadora, y por otro, los estados deben proveer las condiciones de mercado necesarios para el intercambio de bienes, por lo cual “los países y las personas se hacen cada vez más interdependientes” (pág. 117), en este sentido, Yip (1993) citado por Cleri (2012), expone cuatro tipos de impulsores que afectan al comercio exterior:

- Impulsores de mercado: con relación a la demanda homogénea, clientes y canales globales para los bienes comercializados.
- Impulsores de costo: referente a economías de escala, períodos de aprendizaje, amortización de gastos de investigación y desarrollo, entre otros.
- Impulsores gubernamentales: sobre las políticas comerciales entre países, normas o reglamentos técnicos, tratados o acuerdos comerciales.
- Impulsores competitivos: sobre la pugna o competencia entre empresas locales y globales.



Estos impulsores también funcionan como barreras cuando se presentan de forma negativa o contraria a la actividad del productor y/o del exportador.

#### *2.3.2.2 Acceso a mercados extranjeros*

El tipo de participación que puede tener una empresa en las exportaciones, sin importar su tamaño, puede depender del acceso a mercados extranjeros, abarca a toda limitante que impide o regula en menor o mayor grado el tipo de producto, el volumen de producto y las operaciones que se llevan a cabo entre países. Como sugieren Daniels, Radebaugh y Sullivan (2007, pág. 188) los gobiernos suelen aplicar diversas medidas, más allá de los aranceles, “para afectar de forma directa la cantidad de las importaciones y las exportaciones”. Esta necesidad de influir en los volúmenes de venta o de compra de distintos productos, se debe a la influencia que puede tener esta práctica en la liquidez y estabilidad económica local, e inclusive en aspectos de salud pública, pues como señalan Cateora, Gilly, & Graham (2009)

Las regulaciones de exportación pueden estar diseñadas para conservar bienes escasos para el consumo local o para controlar el flujo de bienes estratégicos hacia enemigos reales o potenciales. Las regulaciones de importación pueden ser impuestas para proteger la salud, conservar la divisa extranjera, funcionar como represalia económica, proteger la industria local o proporcionar ingresos en la forma de aranceles. (págs. 437-438)

En ambos casos, una empresa debe enfrentar todas estas situaciones, más allá de sus limitaciones propias, si desea participar en el comercio exterior. De esta forma, el análisis se lo ha realizado segmentando las limitantes en regulaciones impuestas por el país de destino, regulaciones propias del país de origen, y limitaciones específicas que enfrentan las micro y pequeñas empresas.

##### *2.3.2.2.1 Regulaciones impuestas por el país de destino*

Para Cateora, Gilly, & Graham (2009) existen múltiples factores que pueden considerarse como elementos de restricción para el comercio exterior, la mayoría de los cuales son requisitos solicitados por los países de destino, y el resto se trataría de normativas locales que deben cumplirse. Las restricciones comerciales impuestas por un país responden a la manera en que gestionan sus intereses ante productos que pueden afectarlos, pero también suele ser una forma de presionar a los gobiernos para inclinarse hacia determinadas acciones políticas que estén alineadas con sus objetivos según mencionan Daniels, Radebaugh y Sullivan (2007, pág. 184).

No obstante, sin importar cuales sean las razones que llevan a un país a establecer restricciones comerciales, los principales afectados son los productores, más aún que los exportadores, puesto que deben asumir una cantidad mayor de costos fijos si se reduce su cuota de venta, pueden perder inventarios si se trata de productos perecederos, o ver reducido su margen de rentabilidad, por tanto, una disminución en las exportaciones aumenta la oferta local, y disminuye los precios. Por estas razones las restricciones comerciales llegan a ser un factor que afecta fuertemente a la producción cacaotera ecuatoriana, sobre todo reconoce que se trata de un mercado muy competitivo a nivel internacional, en el que se manejan cantidades muy altas, y en el que cualquier variación en las restricciones de exportación puede verse reflejado en una disminución de cientos o miles de toneladas métricas.

Los factores de restricción o acceso a un mercado son los siguientes según Cateora, Gilly, & Graham (2009): aranceles, permisos cambiarios, cuotas, licencias de importación, estándares, boicots, restricciones voluntarias, entre otras.

- **Aranceles:** “Impuestos o derechos aduanales aplicados a bienes importados de otro país” (Cateora, Gilly, & Graham, 2009, pág. 443)

Los aranceles son un instrumento de “protección exterior, con efectos proteccionistas directos, que actúa a través de los costes y los precios, pudiéndose dirigir tanto las exportaciones como a las importaciones” (González, Martínez, Otero, & González, 2009, pág. 141). Tratándose de un impuesto sobre importaciones tiene una finalidad recaudatoria, pero su principal función es la de controlar la oferta de productos interna al regular el volumen de dichos productos que ingresarán al país, sobre todo cuando se trata de bienes que también son producidos de forma local. En ese sentido, los principales países productores de cacao suelen verse beneficiados con preferencias arancelarias en los países que tienen una mayor demanda por esta materia prima, principalmente en Europa y Norteamérica. Para el Ecuador las restricciones arancelarias en cacao no han sido un factor que impida las exportaciones, ante todo por el interés internacional de adquirir este tipo de cacao, anhelado por sus características y calidad.

- **Permisos cambiarios:** Restricciones relacionados con el flujo de divisas cuando se exporta a países que manejan otra moneda.

Para Cateora, Gilly, y Graham (2009, pág. 443) los permisos cambiarios se refieren a restricciones existentes cuando existen limitaciones o falta de divisas de una moneda, con la finalidad de resolver situaciones de balanza de pagos, no obstante, Ecuador, al no contar con una moneda propia y al manejar el dólar estadounidense no suele encontrarse con esta problemática por ser su principal comprador Estados Unidos; sin embargo, la falta de moneda le impide desarrollar una política monetaria con la cual enfrentar situaciones que requieran devaluar su moneda frente al mercado exterior.

- **Cuotas:** “Limitaciones en la cantidad de bienes que pueden ser importados en un período específico” (Cateora, Gilly, & Graham, 2009, pág. 445).

La instauración de cuotas de importación permite regular la cantidad de un tipo de producto que ingresa a un país, de igual manera que con las medidas

arancelarias, esto responde a una forma de regular la oferta con la finalidad de no afectar la producción local. En el caso del cacao a nivel mundial existe una situación muy marcada entre países productores y países compradores, sumado la alta demanda de esta materia prima para una gran multitud de productos, se reduce la implementación de cuotas de importación, factor que no afecta a los pequeños productores del cacao.

- **Licencias de importación / exportación:** Documentación que permiten regular el flujo de intercambio de divisas y las cantidades de alguna materia en particular.

Las licencias poseen un funcionamiento similar a las cuotas, sin embargo, estas se establecen para cada exportador de forma particular. La licencia de importación toma relevancia en el caso de quien coordina la importación desde el país de destino, por lo cual para los cacaoteros es relevante la licencia de exportación, no obstante, en el Ecuador este instrumento es un requisito general para cualquier exportador, que no conlleva mayores complicaciones para ser obtenido.

- **Estándares:** Requisitos de seguridad, salud o calidad que filtran el tipo de producto que un país puede admitir para su importación.

Para el cacao en Ecuador estos estándares se componen de los certificados fitosanitarios, certificados de origen emitidos por el Ministerio de Industrias y Competitividad y certificados de calidad emitidos por Agrocalidad. También se solicita el cumplimiento de la Norma Técnica INEN 176:2006 referente a los requisitos para el cacao en grano y la presentación de un certificado de fumigación por parte de empresas fumigadoras acreditadas por AGROCALIDAD.

- **Boicots:** Restricción absoluta contra el comercio con un país o bienes específicos.

Este tipo de prácticas suelen realizarse por países con un alto poder económico e influencia política, ante naciones que no están alineadas a sus

objetivos o ideales, y son netamente una prohibición para la compra o venta de productos entre una nación a otra. En el caso del cacao ecuatoriano no existen esta clase de prácticas por lo cual no puede ser considerado como una barrera de acceso en la actualidad.

- **Restricciones voluntarias:** Negociaciones entre países, o con el sector industrial para limitar “voluntariamente” ciertas exportaciones en beneficio de intereses económicos nacionales (Cateora, Gilly, & Graham, 2009, pág. 447)

A esto deben sumarse criterios específicos para el cacao, por ejemplo, Velarde (2010, pág. 171) señala que suele exigirse que el cacao esté seco totalmente, libre de olores que no sean propios del producto, sin evidencias de haber sido adulterado, y mediante certificaciones de higiene, a más de asegurar una uniformidad prudente en su tamaño.

#### *2.3.2.2.2 Regulaciones impuestas por el país de origen*

Las regulaciones impuestas por el país de origen se componen por todos los requisitos que un productor o exportador deben cumplir para que su producto sea acreditado como apto para exportación, y con frecuencia se trata de estándares que buscan regular la calidad mínima del producto.

Al igual que en los estándares, Ecuador debe cumplir con los mismos certificados fitosanitarios, certificados de origen emitidos por el Ministerio de Industrias y Competitividad y certificados de calidad emitidos por Agrocalidad. También se solicita el cumplimiento de la Norma Técnica INEN 176:2006 referente a los requisitos para el cacao en grano y la presentación de un certificado de fumigación por parte de empresas fumigadoras acreditadas por AGROCALIDAD. De acuerdo con Agrocalidad el cacao ecuatoriano necesita cumplir las siguientes regulaciones:

**Cuadro 4. Normas y requisitos para exportar cacao desde Ecuador**

Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción en sistema informático GUÍA</li> <li>• Realizar marcaciones de trazabilidad en los sacos de exportación</li> </ul>
------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de fumigación por fumigadoras acreditadas por AGROCALIDAD</li> <li>• Análisis de laboratorio (estos pueden cambiar según las exigencias del país de destino)</li> <li>• Inspección fitosanitaria 48 horas previo a la exportación</li> </ul>
Normas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución 205. Guía para la inspección fitosanitaria de Cacao</li> <li>• Resolución 25-A Manual de procedimiento para la verificación de la calidad de cacao</li> <li>• Resolución 24-Fumigación de lotes de cacao</li> <li>• Guía de buenas prácticas agrícolas de cacao</li> <li>• Clasificación de almendras secas de cacao por el grado de fermentación</li> <li>• Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 176:2006 Cacao en grano requisitos.</li> </ul>

**Fuente: (AGROCALIDAD, 2017)**

#### *2.3.2.2.3 Limitaciones específicas para micro y pequeñas empresas*

Con frecuencia, las limitaciones específicas que impiden la exportación a las micro y pequeñas empresas están relacionadas con su capacidad de gestión e información, pero también puede tener relevancia la actitud de la directiva o dueño del negocio e inclusive la situación social y demográfica de la empresa.

Por ejemplo Westhead, Ucbasaran y Blinks (2004) realizaron un estudio en el que compararon los resultados de exportación de pequeñas empresas urbanas frente a rurales. Los resultados mostraron que, en el caso de las microempresas rurales, solamente ingresaron a mercados exteriores aquellos que se integraron en redes o asociaciones. La manera en que están organizados los cacaoteros, con frecuencia no puede ser considerada como una microempresa, sino como negocios familiares, y esta situación provoca que cada uno adopte una actitud recelosa ante la idea de integrar personal o unirse con otros productores.

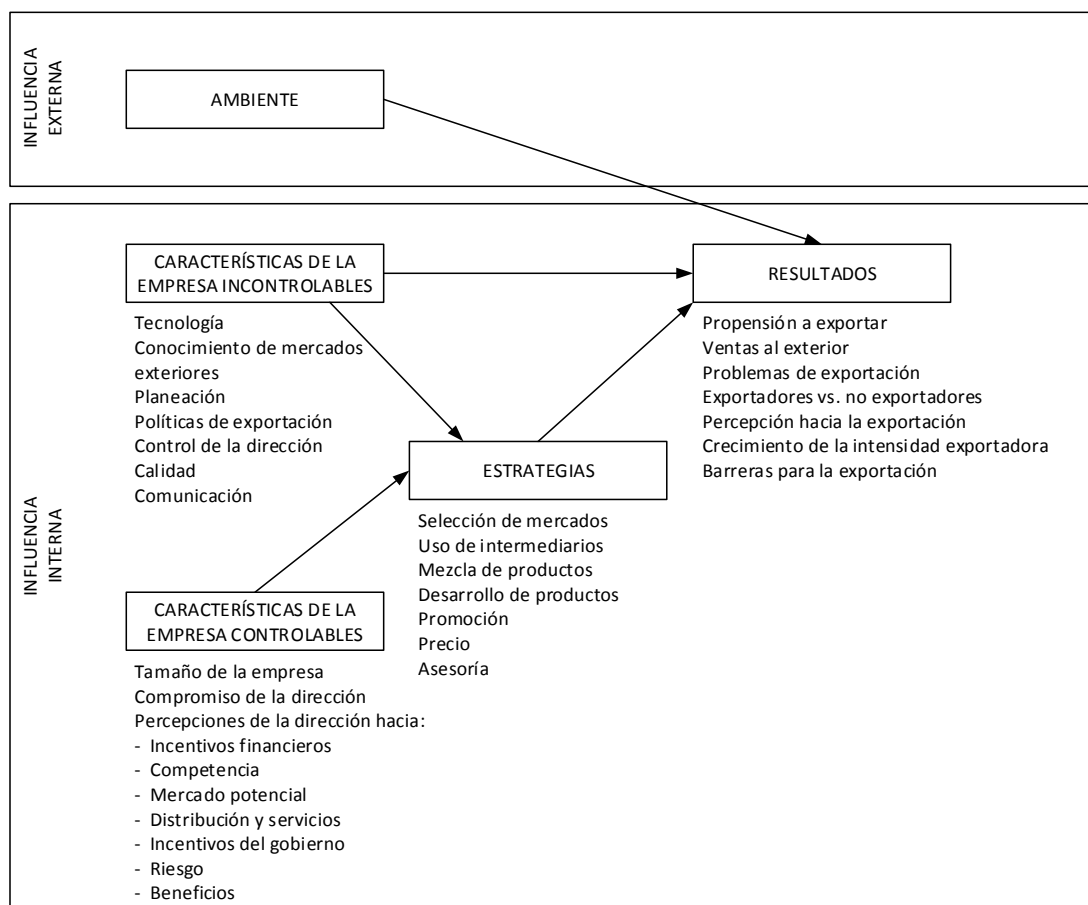
Adicionalmente, hay que considerar que justamente la carencia de estructura en forma de organización, afecta la forma en que se toman las decisiones y

la propia perspectiva del productor, de tener o no la capacidad para exportar. Por ejemplo, para Álamo y Suarez (2005) en una micro o pequeña empresa existen factores que apoyan el proceso exportador como la experiencia en comercio exterior, el manejo de lenguas extranjeras por parte del dueño, y/o el gerente; sin embargo, una de las barreras más importantes para estas autoras es la relevancia que se da a la falta de recursos como una razón para no exportar.

Para los cacaoteros Tsáchilas la dificultad se manifiesta al tratar de integrar procesos de exportación directa que obedece a su desconocimiento y falta de experiencia en comercio exterior, el no manejar lenguas extranjeras, y el considerar que sus conocimientos y recursos económicos y técnicos no son suficientes para acceder a una exportación.

Por su parte, Martínez (2011) provee una perspectiva más amplia sobre las limitaciones específicas de las micro y pequeñas empresas para exportar, cita el modelo de Aaby y Slater (1989) en el que se establecen los factores que pueden determinar la conducta y resultados exportadores en las pequeñas y medianas empresas, no obstante, estos factores son trasladables a las microempresas y negocios familiares que conforman la mayor parte de los productores cacaoteros. En dicho modelo se establecen dos categorías o niveles de incidencia: el nivel funcional y estratégico de la empresa y el nivel ambiental, cada cual haciendo referencia a elementos internos y externos respectivamente. El modelo evolucionaría para dividir los factores internos en controlables e incontrolables:

**Figura 2. Factores internos controlables e incontrolables que inciden en la conducta y resultados exportadores de una empresa**



**Fuente: (Martínez, 2011, pág. 32)**

Los factores que Martínez (2011, pág. 32) cita como incontrolables se refieren a aspectos como tecnología, conocimiento de mercados exteriores, planeación, control de la dirección, entre otros; puesto que para la propia organización es difícil controlar estos aspectos si existe justamente un desconocimiento que les impide transformarlos, mientras que las características controlables se refieren a la capacidad de compromiso y a las expectativas que la dirección o el dueño en el caso de los cacaoteros, tendrían respecto de diversos factores como incentivos financieros, competencia, mercado, riesgos, beneficios, entre otros. Cabe notar que, los elementos ‘incontrolables’ podrían ser modificados desde la intervención externa, como en el apoyo de organizaciones estatales o sin fines de lucro, asociaciones, o similares.



Este conjunto de características influye en las estrategias relacionadas con la promoción, precio, producto, y a su vez, en los resultados que puedan obtener.

También se menciona un modelo propuesto por Katsikeas, Piercy y Ioannidis (1996) citados por Martínez (2011, pág. 32), en el que se conciben como elementos que limitan la capacidad exportadora de una mipyme a características objetivas de la empresa, percepción de las variables relacionadas con la exportación, y compromiso exportador. Las características objetivas se refieren al tamaño de la organización y a la experiencia en comercio exterior que poseen las personas a cargo de la empresa o negocio. El compromiso exportador abarca a elementos relacionados con el conocimiento y gestión para el proceso de exportación. Estos elementos se muestran en la figura 3:

**Figura 3. Factores que afectan los resultados exportadores de una mipymes**



**Fuente: (Martínez, 2011, pág. 33)**

El superar todas las limitaciones mencionadas suele requerir que las organizaciones aumenten, aún de forma ligera, su grado de gestión e

integren los recursos humanos y técnicos necesarios para lograrlo. Para empresas pequeñas todos estos requisitos suelen traducirse en costos, tiempo y esfuerzos, que muchas veces no devengan en resultados positivos. Para superar estas limitaciones es habitual que los pequeños productores se asocien, elevando su competitividad, pues “antes era importante el tamaño de la empresa. Ahora es importante la escala del grupo” (Cleri, 2012, pág. 131)

De acuerdo con Martínez (2009, pág. 29) las empresas suelen formar alianzas mediante bloques estratégicos cuando se percatan que las condiciones del mercado han cambiado y que, de esta manera, pueden fortalecerse en vez de desaparecer. La autora destaca dos tipos de alianzas, la complementaria y por similitud. En el primer caso se realiza entre organizaciones que se unen para rellenar las necesidades de activos, recursos o capacidades que, individualmente, afecta su competitividad.

En cuanto a alianzas de similitud, estas se desarrollan mediante organizaciones con perspectivas estratégicas y operativas similares, considerando que mediante la unión pueden desarrollar mutuamente sus capacidades para beneficio común. Este sería el caso de los agricultores del cacao, para quienes la generación de alianzas de similitud, consistiría en la unificación de sus recursos y producción para generar alternativas directas de venta a los compradores de cacao o a brokers en el exterior, pasando así de los intermediarios. Mediante la unificación se podrían superar las barreras de acceso que pueden tener al manejar volúmenes bajos de manera individual.

## 2.4 Matriz de operacionalización

Cuadro 5. Matriz de operacionalización de variables

Título	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem
<b>LA GESTIÓN DE LAS MICROEMPRESAS DEL CACAO Y SUS EFECTOS EN EL COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS -ECUADOR</b>	<b>Prob. gral.</b>  ¿Cómo afecta la gestión empresarial al comportamiento de las exportaciones del cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador?  ¿Cómo afecta la planificación de la producción en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador?	<b>Obj. Gral.</b> Establecer si la gestión empresarial afecta en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador.  Analizar si el proceso de planificación afecta en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador.	<b>Hipótesis general:</b> H0 La gestión de los microempresarios del cacao influye de manera directa en el comportamiento de exportaciones de las exportaciones de este producto en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.  <b>Hipótesis específicas:</b>  H1. La planificación en la gestión de los microempresarios se limita a previsiones de corto plazo referentes a la siembra y cosecha del cacao	<b>Variable independiente:</b>  X. Problemas de Gestión	X1. Gestión administrativa	Gestión de la organización	Figura legal y asociatividad
							Aplicación de planificación
							Organización del trabajo (Estructura organizacional)
							Procedimientos de dirección
							Prácticas de control
						Gestión de personal	Reclutamiento y selección de personal
							Capacitación y desarrollo del personal
					Gestión de recursos y activos	Acceso e integración de personal especializado (Administrativo, técnico)	Acceso a equipo y maquinaria
							Acceso a tecnología
					X2. Gestión operativa	Manejo de procesos técnicos de siembra y riego	Densidad de siembra
							Control de enfermedades
							Uso de fertilizantes
							Manejo de insumos permitidos
							Tecnificación del riego
						Ejecución de procesos de cosecha	Prácticas técnicas de cosecha
							Control de calidad en el producto
					Prácticas de almacenamiento e inventarios	Manejo de inventarios	Estado del almacenamiento del producto
							Prácticas de aprovisionamiento de insumos
					X3. Gestión	Prácticas de	Términos de negociación

Título	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem
	<p>¿Contribuye la forma de organización al comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador?</p> <p>¿Cómo influye la gestión de personal en el comportamiento de las exportaciones del cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas?</p> <p>¿Incide la gestión de la dirección en el comportamiento de las exportaciones del cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas?</p>	<p>los Tsáchilas.</p> <p>Evaluar si la forma de organización influye en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.</p> <p>Determinar si la forma en que se gestiona la integración del personal afecta en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.</p> <p>Identificar si el rol de la dirección afecta en el</p>	<p>impidiendo el logro de cuotas y requisitos del producto para exportación.</p> <p>H2. La organización de los microempresarios del cacao se caracteriza por ser empresas familiares sin jerarquías ni división de funciones, de naturaleza informal, impidiendo su ingreso a negocios de exportación</p> <p>H3. La integración del personal en la micro producción del cacao se limita a la fuerza del trabajo familiar limitando la posibilidades de especialización y capital intelectual para la mejora de la producción y del producto.</p> <p>H4. La función</p>	Variable dependiente: Y. Comportamiento de las exportaciones	comercial	negociación y venta	(Negociación coercitiva)
						Control de precios	Rol de intermediarios
						Acceso a crédito y capital de trabajo	Acceso a información sobre costos y precios en el mercado
							Políticas de precio
					X4. Gestión Financiera	Proceso contable	Fuentes de financiamiento actual
							Acceso a créditos
							Recuperación del capital invertido
						Control de gastos y costos	Uso de registros contable
							Control de gastos y costos
					Y1. Impactos en el comportamiento	Rol de las empresas exportadoras	Empresas exportadoras de cacao proveniente de Santo Domingo
							Ambito de actuación de las empresas exportadoras en la cadena de valor del cacao
						Acceso a mercados extranjeros	Cumplimiento de estándares para el acceso a mercados extranjeros
							Países compradores de cacao ecuatoriano
					Y2. Variación en el nivel de exportaciones	Exportaciones netas de Cacao (Ecuador)	Principales países compradores de cacao mundial
							Exportaciones por año (Ton)
							Exportaciones por año (valor FOB)
						Exportaciones provenientes de Santo Domingo	Principales partidas exportadoras frente al cacao
							Exportaciones por año (Ton)
							Exportaciones por año (valor FOB)

Título	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem
		<p>comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.</p> <p>Determinar si el control de gestión afecta en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador</p>	<p>de dirección en los microempresarios del cacao se concentran en el dueño/agricultor incrementando sus responsabilidades y limitando el tiempo destinado a negociación de su producto de exportación.</p> <p>H5. El control de la gestión se reduce a prácticas correctivas, afectando la productividad de las cosechas y reduciendo la calidad del producto final.</p>				

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo y Diseño de Investigación**

La investigación está caracterizada por los siguientes tipos de estudio, según Naghi (2012), y que se resume de la siguiente manera:

- Por su finalidad: Aplicada
  - La investigación es de tipo aplicada, partiendo del análisis de los datos que se recopilen, se pretende desarrollar una propuesta consistente en un modelo de gestión.
- Por su profundidad: Descriptiva
  - La investigación es descriptiva debido a que tuvo por objetivo la recopilación de información que permita diagnosticar y describir el estado de la gestión que aplican los microempresarios del cacao.
- Por su alcance temporal: Transversal
  - La investigación es transversal por que los datos se recopilaron en una sola ocasión, de forma que el análisis refleje su situación actual.
- Por sus fuentes: Mixta (primarias – secundarias)
  - Para la realización del estudio se manejaron fuentes secundarias (tales como registros, estadísticas, papers y otros estudios); y fuentes directas o primarias mediante la ejecución de encuestas, listas de chequeo y entrevistas; por tanto, la investigación es mixta.
- Por su marco investigativo: De campo
  - De acuerdo con el marco investigativo se trata de un estudio de campo, si bien se utilizan fuentes documentales, los datos centrales se sustentan en la recolección de información directamente de los microproductores del cacao.

- Por el enfoque para el tratamiento de los datos: Mixta (cualitativa-cuantitativa)
  - La investigación se manejará mediante un enfoque mixto, debido a que el tratamiento de los datos será tanto cualitativo como cuantitativo. Cualitativo por el análisis que se realiza al interpretar los datos y establecer asociaciones entre los mismos para dar respuesta a las interrogantes del estudio. Cuantitativo al manejar la estadística para el cálculo de frecuencias y porcentajes para dimensionar el problema en la población estudiada.

### **3.2 Población de estudio**

La población que forma parte del estudio está conformada por los microempresarios del cacao en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

- **Universo**

Para establecer el universo de estudio se ha de considerar que actualmente no existen datos sobre el número de trabajadores del sector agropecuario de Santo Domingo de los Tsáchilas, que se dediquen a la siembra y cultivo de cacao en cualquiera de sus variedades, a más de que muchos de estos agricultores combinan la siembra de este producto con otros cultivos. Por esta razón, se tomaron en cuenta los datos de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (INEC, 2017) del año 2017, en la que se señala que, en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas existen 465 cultivos de cacao, de acuerdo con la siguiente proporción:

**Cuadro 6. Cultivos de cacao por la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas**

<b>Cultivos por cacao en Santo domingo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cacao ccn 51 o ramilla (almendra fresca o baba)	213	46%
Cacao ccn 51 o ramilla (almendra seca)	166	36%
Cacao fino de aroma (almendra fresca o baba)	39	8%
Cacao fino de aroma (almendra seca)	47	10%
<b>Total</b>	<b>465</b>	<b>100%</b>

**Fuente: (Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua , 2017)**

De manera que, se ha considerado para la muestra que cada cultivo pertenece a un microproductor, independientemente del número de trabajadores que posea.

### 3.3 Tamaño de muestra

La clase de muestra aplicada, es la muestra probabilística, de una sola etapa, de selección aleatoria, mediante la fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Donde:

- n : El tamaño de la muestra de los microproductores de cacao
- z : Coeficiente de confianza (desviación estándar correspondiente al error de muestreo)
- N : Tamaño del universo o población
- p : probabilidad de éxito o a favor
- q : Probabilidad de fracaso o en contra, que es igual a (1-p)
- e : Error de estimación (asumido por el investigador)

Los parámetros estadísticos considerados para este caso son:



- Coeficientes de confianza: 1.75
- Universo o población: 465
- Probabilidad de éxito: 50%
- Probabilidad de fracaso: 50%
- Error de estimación: 8%

$$n = \frac{1,75^2 \times 465 \times 0,5 \times 0,5}{0,08^2 \times (465 - 1) + 1,75^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{3,0649 \times 465 \times 0,5 \times 0,5}{0,0064 \times (464) + 3,0649 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{356,29}{2,9696 + 0,7662} = \frac{359,29}{3,7358} = 95,37$$

Con esto se define que, el tamaño de la muestra a saber es de 95 microproductores del cacao de Santo Domingo de los Tsáchilas.

### **3.4 Proceso de recolección de datos**

#### **3.4.1 Método de aplicación de Encuestas**

El objetivo de la aplicación de encuestas ha sido la de disponer de información actualizada y confiable relativa a las parroquias en mención.

Este método, al proporcionar información de los microproductores permite el diagnosticar su situación actual.

### **3.4.2 Método de Observación**

De forma adicional al levantamiento de encuestas, se visitó los cultivos de 30 microproductores con la finalidad de observar de forma directa aspectos relacionados con su gestión, para lo cual se aplicó una lista de chequeo.

### **3.5 Recolección de información**

Para procesar esta información se consideran estos tipos de fuentes: primarias y secundarias.

### **3.5.1 Recolección de información primaria**

Este tipo de información para el trabajo de investigación, ha constituido la principal fuente de sustento para el análisis. Se ha recurrido a la utilización de la técnica de trabajo de campo y ésta a su vez ha hecho uso de la encuesta, con una muestra que ha sido representativa de un universo determinado.

Al mencionar la información primaria para este trabajo, es oportuno destacar que esta recolección se la pudo cristalizar gracias al apoyo del director y personal del Ministerio de Agricultura- Sector Santo Domingo de los Tsáchilas, quienes colaboraron en peinar, los sectores en donde se ubican las diversas y pequeñas fincas cacaoteras.

### **3.5.2 Recolección de información secundaria**

Para esta investigación la información secundaria, constituye un método complementario de recolección de datos. Sin embargo, este método es importante porque ha permitido identificar las fuentes bibliográficas existentes, relativas a estudios sobre PYMES en la región, en el país y en el extranjero, en los diferentes organismos del Estado, universidades, empresas, internet, entre otros, ubicados en Santo Domingo de los Tsáchilas y en la capital del Ecuador.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Introducción

La presente investigación tiene por objeto establecer el efecto de los problemas de gestión de los microempresarios del cacao en el comportamiento de las exportaciones en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas – Ecuador; fue necesario determinar la situación actual de estos microproductores, no obstante, uno de los principales inconvenientes fue la carencia de información existente en este campo, debido principalmente a la falta de recopilación y procesamiento de datos de las entidades gubernamentales (El Ministerio de Agricultura y Ganadería y sus subsecretarías), tomando en cuenta la importancia del sector cacaotero en el Ecuador. La información presentada ha sido obtenida mediante el procesamiento de información arrojada en la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (INEC, 2017), y de fuentes investigativas académicas o independientes.

Para brindar una perspectiva general sobre el cultivo y cosecha de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas vale citar los datos del MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pecuaria) el cual indica que, en el año 2016 existieron 22.859 hectáreas sembradas de cacao, de las cuales se cosecharon 16.192 hectáreas, que generaron 8.714 toneladas como se detalla en el cuadro 6.

**Cuadro 7. Producción de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas**

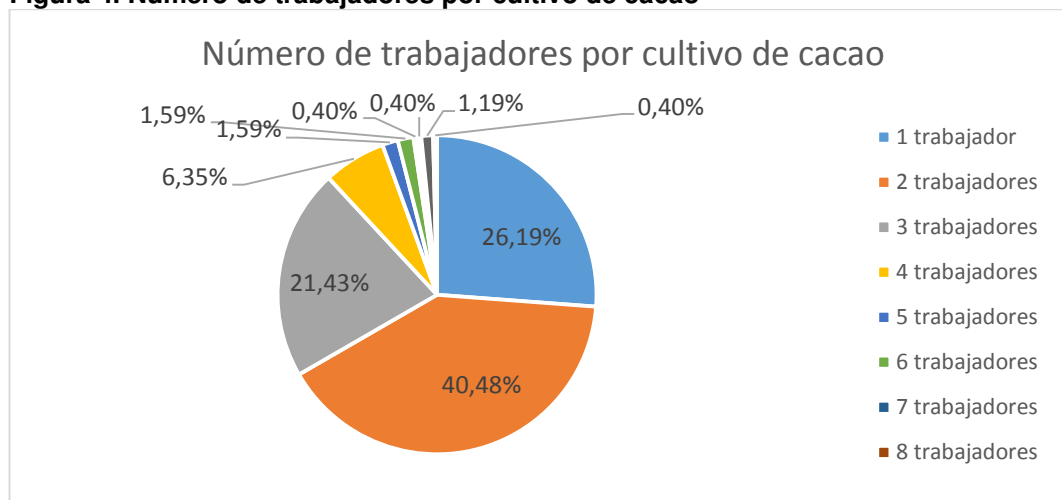
<b>Año</b>	<b>Superficie Sembrada</b>	<b>Superficie Cosechada</b>	<b>Producción</b>	<b>Rendimiento</b>
2006	9.887	8.002	4.055	0,51
2007	12.227	9.685	2.650	0,27
2008	14.117	10.739	3.577	0,33
2009	16.739	13.030	6.830	0,52
2010	14.286	10.144	3.635	0,36
2011	17.725	13.392	4.468	0,33
2012	17.860	13.586	3.248	0,24
2013	16.770	14.130	6.620	0,47
2014	17.448	14.499	8.425	0,58
2015	21.749	16.341	8.612	0,53
2016	22.859	16.192	8.714	0.54

**Fuente: (Estadísticas, 2016)**

Estos datos muestran que, en un período de 10 años la superficie cosechada se elevó en un 202%, mientras que la producción subió un 214%. Si se mantiene este ritmo de crecimiento, Santo Domingo de los Tsáchilas puede perfilarse en el futuro, como un productor de cacao significativo para el Ecuador. A la fecha, las principales provincias productoras son, en orden decreciente: Guayas, Los Ríos, Manabí y Esmeraldas; no obstante, hay que destacar que Guayas tiene un rendimiento de 0,92 toneladas por hectárea, mucho mayor que el de Los Ríos con 0,56 t/ha (datos al 2015 según el MAGAP), lo que hace que el Guayas tenga una producción mucho mayor con una superficie sembrada menor. El rendimiento de Santo Domingo de los Tsáchilas fue de 0,54 t/ha al cierre del 2016.

No obstante, la situación de Santo Domingo de los Tsáchilas está caracterizada por el hecho de que los productores son microempresarios, que suelen contar con sembríos en los que participan pocos trabajadores, y estos generalmente son parte de su propia familia. Según el INEC (2017), en esta provincia, el 40,48% de cultivos de cacao es atendido por 2 trabajadores, el 26,19% por un solo trabajador y el 21,43% por 3 trabajadores. Como muestra la figura 4, los cultivos que tiene entre 4 y 5 trabajadores se ubican por debajo del 2%, mientras que por debajo del 0,5% están los cultivos que cuentan con 6 a 13 trabajadores.

**Figura 4. Número de trabajadores por cultivo de cacao**



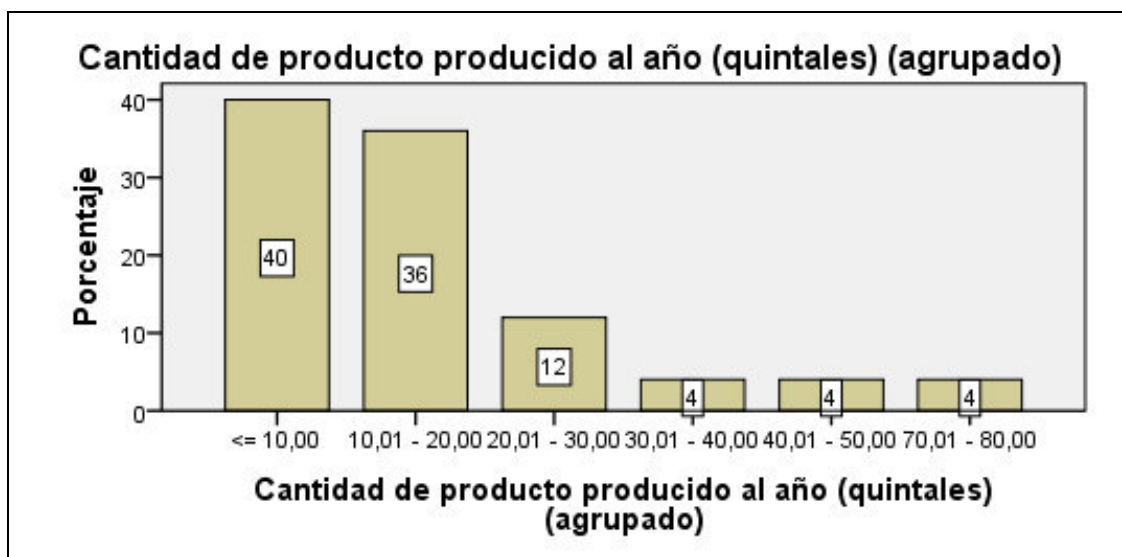
Fuente: (INEC, 2017)

## 4.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados

### 4.2.1 Datos sobre los cultivos de cacao

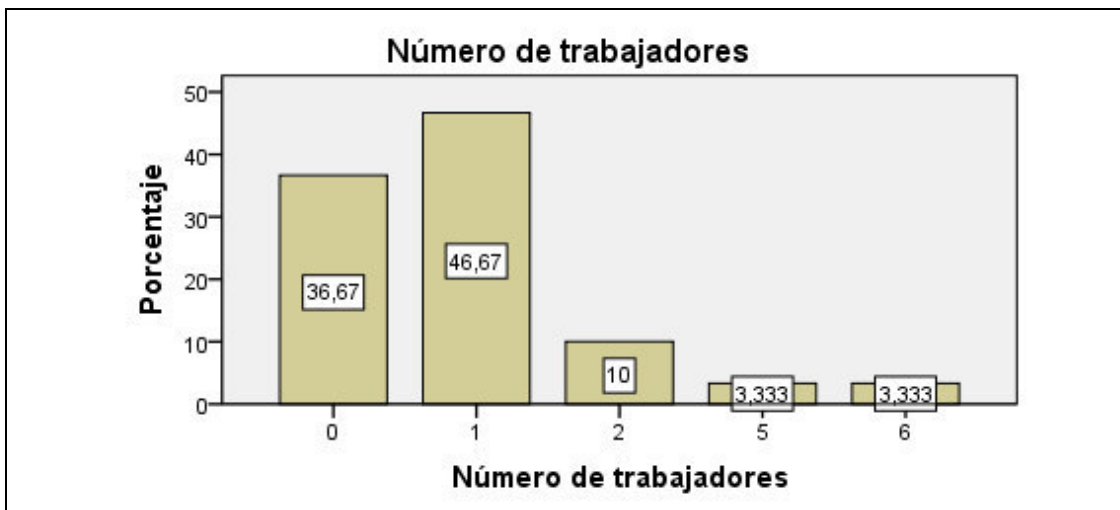
En las inspecciones realizadas a los cultivos de cacao se observó que el 40% reporta una producción de entre 0 y 10 quintales, un 36% produce entre 10 y 20 quintales, el 12% entre 20 y 30 qq, y el resto de cultivos reportan un 4% entre 30 y 40 qq, otro 4% entre 40 y 50, y un último 4% entre 70 y 80 qq.

**Figura 5. Cantidad de cacao producido al año**



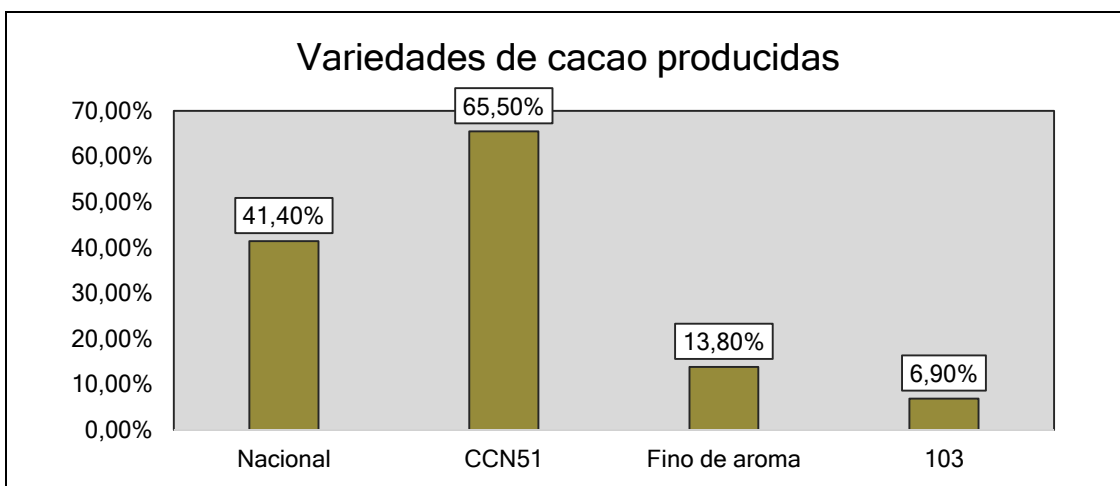
**Fuente:** Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

En cuanto al número de trabajadores que laboran en los cultivos observados, el 46.67% indicó que opera con 1 persona adicional a su trabajo propio, el 36.67% dice no trabajar con ninguna persona adicional. El 10% indica trabajar con 2 personas, el 3,3% labora con 5 personas y otro 3,3% con 6 personas.

**Figura 6. Número de trabajadores**

**Fuente:** Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

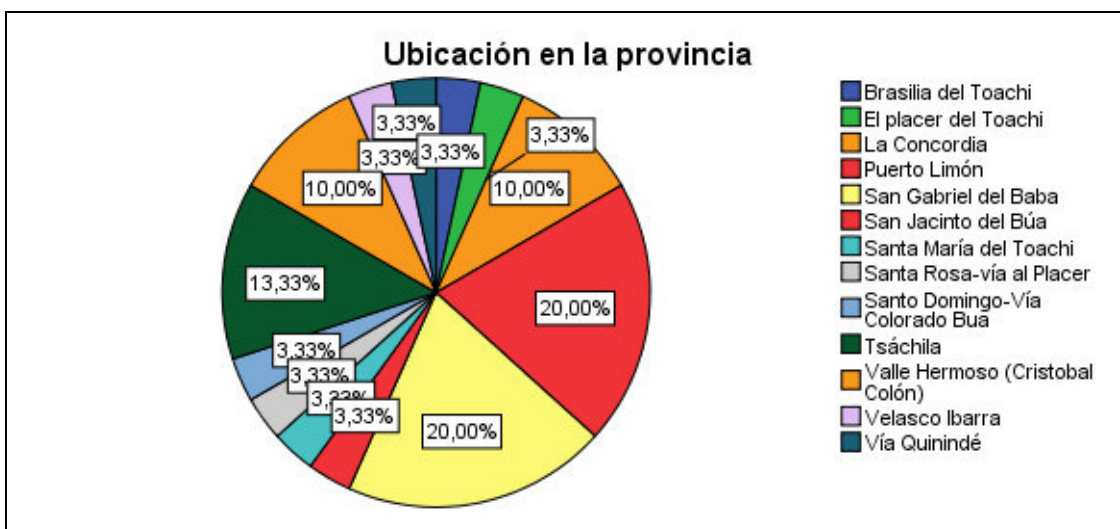
Con referencia a las variedades de cacao, el 65,5% pertenece al cacao CCN51, un 41% produce cacao nacional, mientras que el 13,8% cultiva cacao fino de aroma y el 6,9% cacao nacional 103.

**Figura 7. Variedad de cacao producido**

**Fuente:** Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Por último, cabe señalar la ubicación de los cultivos de cacao. Según la figura 12, las ubicaciones más comunes son Puerto Limón con un 20% de casos, y San Gabriel del Baba con otro 20%, Tsáchila con el 13,3% y Valle Hermoso y La Concordia con un 10% cada uno.

**Figura 8. Ubicación en la provincia**

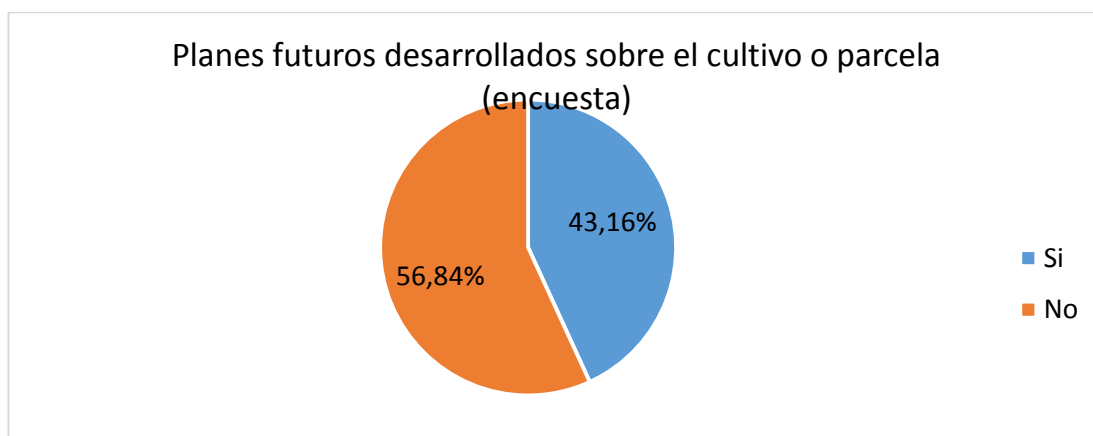


**Fuente:** Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

#### 4.2.2 Gestión de la Planificación

La planificación como práctica empresarial implica la realización de planes destinados al logro de objetivos, de forma que debe existir claridad sobre lo que una organización quiere lograr. En el caso de los microproductores cacaoteros generalmente estos planes se reducen a previsiones sobre el cultivo y cosecha de sus productos.

**Figura 9. Planes futuros desarrollados sobre el cultivo o parcela**

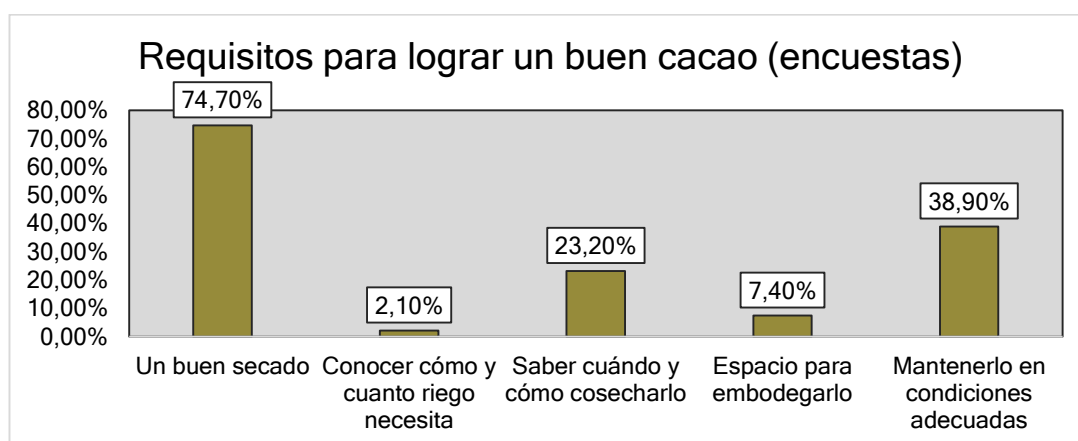


**Fuente:** Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.



Más de la mitad de los microproductores encuestados no realizan planes futuros sobre el cultivo o parcela, situación que si la llevan a cabo un 43,16%. La planificación en su gestión abarca la previsión sobre las mejores épocas para realizar la siembra, el volumen de producto que esperan obtener y aspectos similares. No se lleva a cabo una planificación estratégica ni táctica, sin embargo, puede tomarse a su acción como planificación operativa. En este caso los productores son conscientes de las condiciones necesarias para lograr un buen cacao, planificando el secado y el almacenamiento del mismo como principales factores tomados en cuenta como señala la figura siguiente:

**Figura 10. Requisitos para lograr un buen cacao**

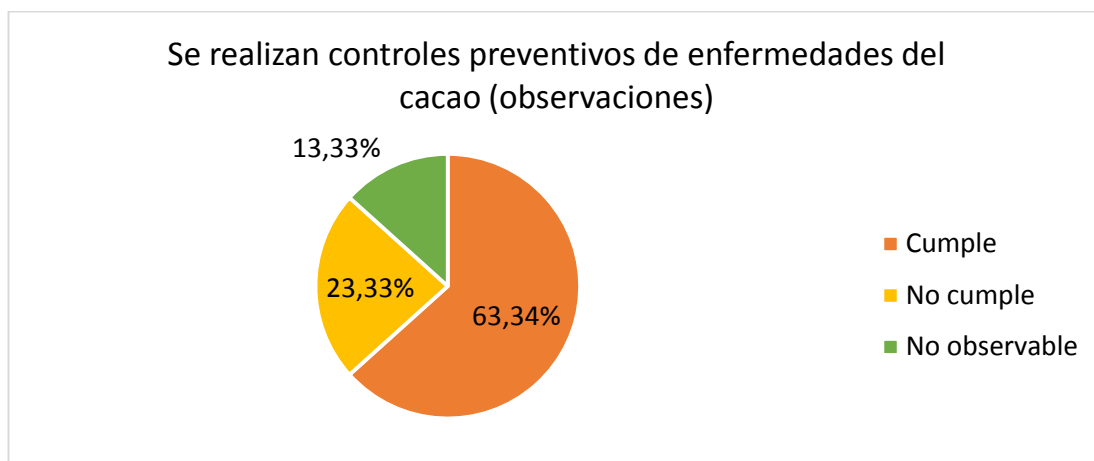


**Fuente: Encuestas realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

Entre estas respuestas se menciona que, uno de los requisitos es saber cuándo y cómo cosecharlo, lo que conlleva planificar con antelación la fecha para realizar el sembrío.

Otro elemento que refleja la aplicación de una planificación en su gestión, aunque limitada, es la realización de controles preventivos, planificados en diversas etapas del sembrío como expresa la figura siguiente:

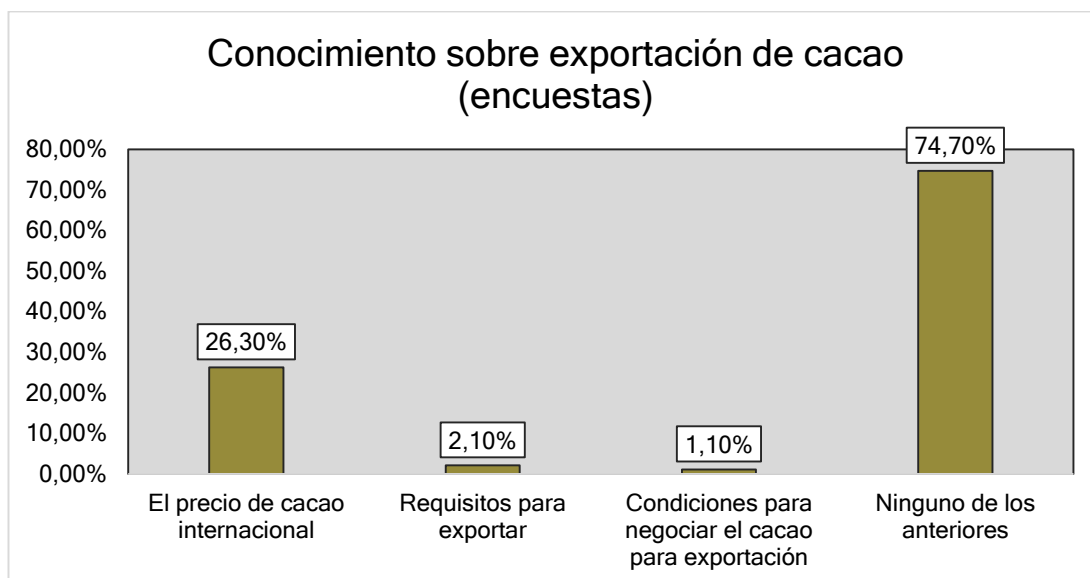
**Figura 11. Se realizan controles preventivos de enfermedades del cacao**



**Fuente:** Observaciones realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Un 63,34% de los microempresarios observados dice realizar controles preventivos, no obstante, este elemento forma parte también del componente “control” dentro de su gestión administrativa, pero hay que resaltar que, si bien se planifica realizar estos controles en ciertas etapas de la producción, las técnicas aplicadas responden al conocimiento ancestral y a la experiencia en reconocer posibles enfermedades del cacao más que a prácticas técnicas.

En cuanto al rol de la planificación en la capacidad de exportación que puede tener un microempresario, esta es nula. Se ha observado que la falta de planificación de una cosecha prevista para ser exportada, se debe principalmente al desconocimiento existente sobre el tema como expone la figura 15.

**Figura 12. Conocimiento sobre exportación de cacao**

**Fuente:** Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Sobre el conocimiento referente a la exportación del cacao un 74% desconoce totalmente sobre el mismo. El 26.3% tiene conocimiento o cree tenerlo, sobre el precio de cacao en el exterior, y menos del 2% conoce los requisitos para exportación y las condiciones de negociación. La falta de conocimiento ha impedido que se tomen acciones para planificar exportaciones futuras.

Por último, respecto a la densidad de siembra recomendada el 77% dice cumplir con la misma, mientras que el 20% dice no cumplir con esto. No obstante, las estadísticas generales muestran que la densidad de siembra en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se encuentra muy por debajo de la recomendada y la alcanzada en otras provincias del país.

Estos datos coinciden con los obtenidos por Luly y Jorge Tapia y otros (2015) en un estudio realizado en Santo Domingo de los Tsáchilas, en el que señalaron que “La planificación en cuanto a la siembra por parte de los socios de las asociaciones es escasa y no está coordinada adecuadamente” (Tapia, Tapia, Lizano, & Espinoza, 2015, pág. 93), los mismos autores destacan que de un 52% de agricultores que asistieron a reuniones de formación organizadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado, el 48%

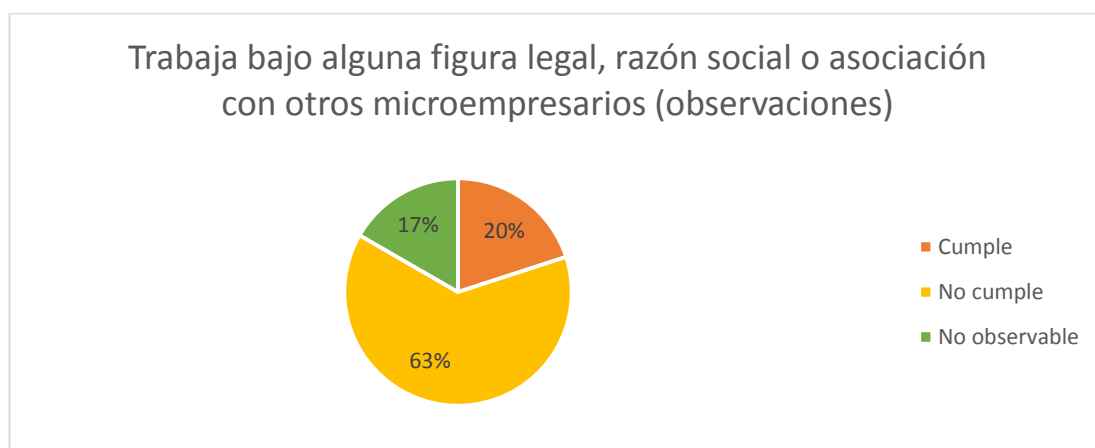
respondió que su siembra no se realiza bajo ninguna planificación u orientación aún cuando han sido asesorados en este ámbito. Esto refleja uno de los problemas que atraviesa casi cualquier iniciativa de capacitación gestionada por las entidades estatales. Una gran cantidad de conocimientos impartidos en forma de talleres no son tomados en cuenta por los cacaoteros, lo que impera la necesidad de contar con modalidades diferentes para lograr la transferencia del conocimiento.

### 4.2.3 Gestión de la Organización

El factor organización comprende la manera en que una entidad se ha estructurado para funcionar de forma coordinada, no obstante, los aspectos relacionados con el personal se revisaron en el siguiente acápite. En este punto se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos:

Al indagar sobre la figura legal bajo la que operan los microempresarios del cacao, el 63% dice hacerlo de manera informal, solamente el 20% trabaja con alguna figura legal, razón social o asociación:

**Figura 13. Trabaja bajo alguna figura legal, razón social o asociación con otros microempresarios.**



**Fuente:** Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

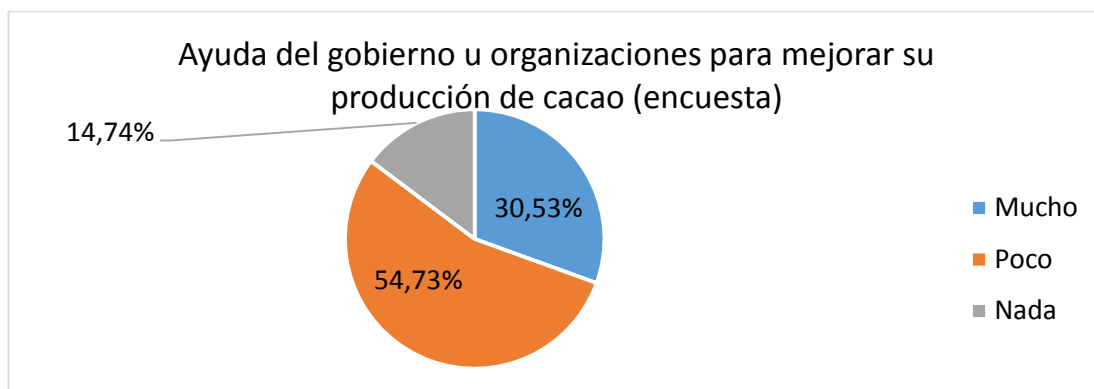
Esta figura de asociatividad es aún un elemento poco común entre los microempresarios del cacao, pues como señalan Tapia y otros (2015) en

Santo Domingo de los Tsáchilas existe una alta dispersión de los cacaoteros, tanto geográficamente como en su patrimonio, lo que impulsa un carácter individual y disminuye la probabilidad de que se formen agrupaciones que funcionen como un solo actor económico.

A esto debe sumarse el poco conocimiento que poseen los agricultores sobre los procesos y requisitos exigidos por el gobierno para formar y legalizar asociaciones. Tapia y otros (2015) también describen que, entre las pocas asociaciones existentes de agricultores en Santo Domingo de los Tsáchilas, suele existir un liderazgo débil, y quienes poseen el cargo de representantes de estas asociaciones “no poseen una actitud proactiva a la hora de, por ejemplo, buscar negociaciones con potenciales compradores o intermediarios para intentar llegar a acuerdos de compra-venta más beneficiosos para sus asociados” (Tapia, Tapia, Lizano, & Espinoza, 2015, pág. 95). Esta ausencia en el cumplimiento de las funciones para las que está creada la asociación, debilita la credibilidad de los socios respecto a la entidad, lo que refuerza la postura individualista para llevar a cabo su actividad.

Esta distancia sobre la conformación como organización se relaciona también con el poco apoyo recibido por parte de las entidades del gobierno. Al respecto el 54.73% de los encuestados manifiestan tener poca ayuda del gobierno u otras organizaciones para mejorar su producción de cacao, mientras que el 30.53% dice tener mucha ayuda y el 14.74% ninguna.

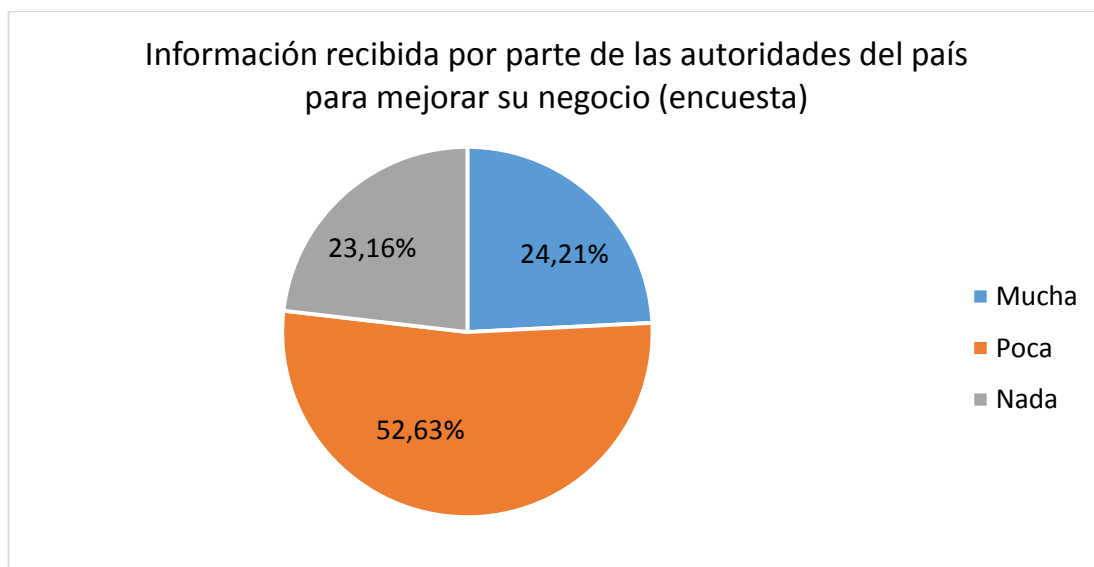
**Figura 14. Ayuda del gobierno u organizaciones para mejorar su producción de cacao**



**Fuente:** Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

El escaso apoyo gubernamental ha facilitado que la situación informal y empírica en que se encuentran las organizaciones de los microproductores del cacao se mantenga, pues también se vislumbra el problema en la falta de información recibida por parte de entidades estatales para mejorar la gestión del negocio. El 52.63% dice haber recibido poca asistencia de este tipo, el 24.21% señala recibir mucha información y el 23,16% nada.

**Figura 15. Información recibida por parte de las autoridades del país para mejorar su negocio**



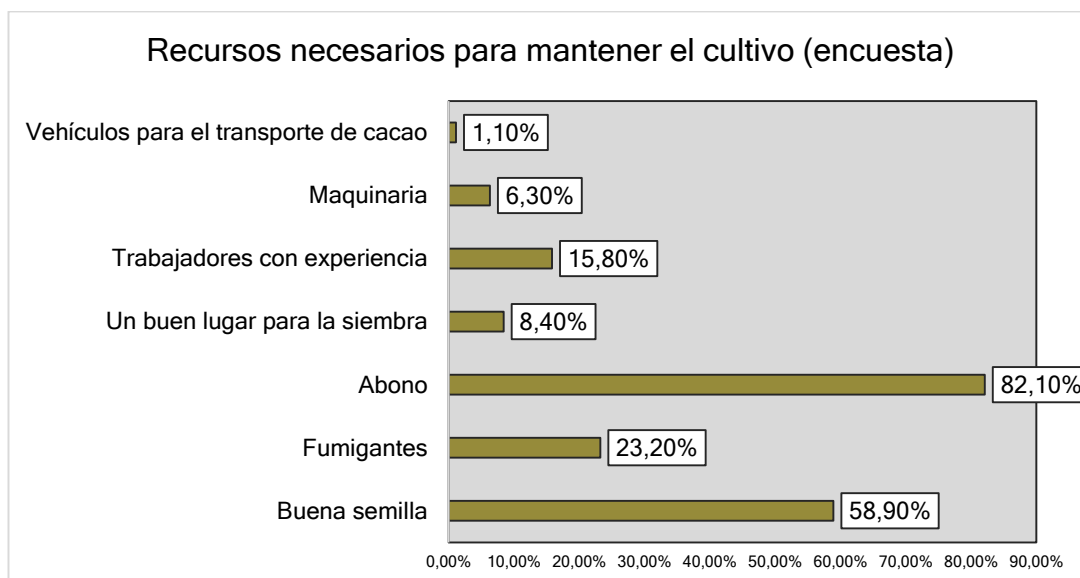
**Fuente:** Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Con relación al apoyo crediticio cabe mencionar a Tapia y otros (2015) quienes rescatan que la búsqueda y acceso a créditos puede calificarse como nula, tanto para los productores como para asociaciones, en este

último caso debido a una carencia de liderazgo que apoye la gestión para la solicitud de este tipo de créditos.

Otro aspecto que tiene gran incidencia en las oportunidades para exportación lo constituye el cumplimiento de los requisitos en cuanto al producto. En este sentido existen dos factores, por un lado, el conocimiento de estos requisitos y por otro, el cumplimiento de los mismos. El 48.42% opina no conocer estos requisitos a la vez que creen que no los cumplen, mientras que el 40% no conoce los requisitos, pero consideran que si los cumplen. El 8,42% dice conocer los requisitos y no cumplirlos y apenas el 3.16% dice conocerlos y si cumplirlos.

La gestión administrativa, en su componente “organización”, también tiene lugar en el manejo de los recursos necesarios para mantener el cultivo. Para el 82,1% de los encuestados el recurso primordial es el abono, un 58,9% también señaló una buena semilla como elemento primordial y el 23,2% a los fumigantes. Estos tres elementos son indispensables para que el cultivo sea de calidad por lo cual una necesidad evidente al respecto es la implementación de controles de calidad en la adquisición de insumos, que permita filtrar abonos, semillas o fumigantes que cumplan los estándares y normativas legales y necesarias para el comercio exterior.

**Figura 16. Recursos necesarios para mantener el cultivo**

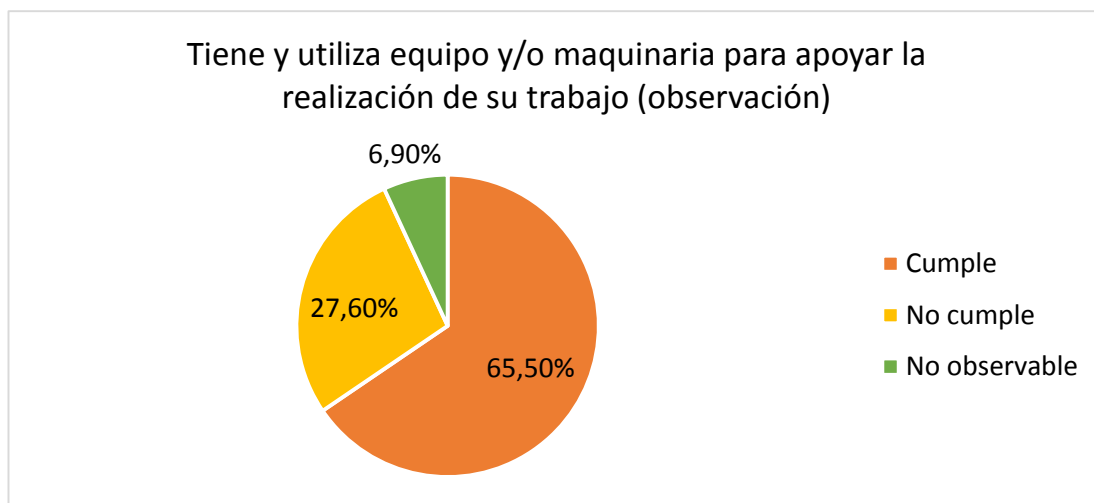
**Fuente:** Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Las encuestas realizadas determinan que, otros aspectos que constituyen recursos necesarios para el cultivo son: contar con trabajadores experimentados en un 15,8% de casos, con un buen suelo en el 8,4%, contar con maquinaria para apoyar el trabajo en el campo el 6,3% y vehículos para el transporte del producto el 1,1% .

Respecto a la maquinaria el 65,5% de fincas cacaoteras observadas tiene y utiliza equipo y/o maquinaria para apoyar la realización de su trabajo, mientras que un 27,6% no lo hace. Hay que señalar que, en el caso de las observaciones, se buscó realizarlas en sitios similares; a cacaoteros que no realizan exportaciones y a quienes si lo hacen para identificar un patrón. De esta manera es notorio que cerca de la cuarta parte realiza su actividad de una manera muy artesanal manejando netamente herramientas manuales, sin contar con equipo o maquinaria alguna.



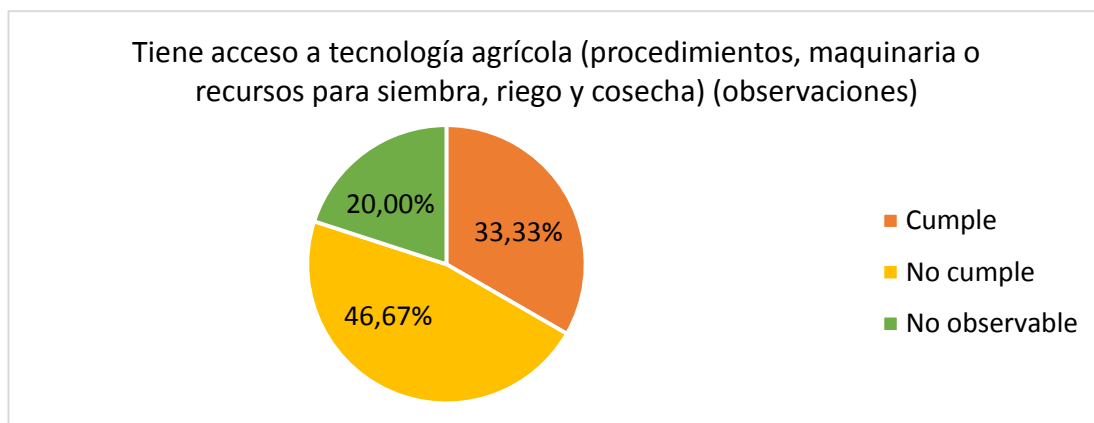
**Figura 17. Tiene y utiliza equipo y/o maquinaria para apoyar la realización de su trabajo**



**Fuente:** Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Se vincula a esta observación, el juicio de Tapia y otros (2015, pág. 96) mencionan que entre los agricultores del cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas existe una “falta de tecnificación para mejorar la productividad”. Explican estos autores que una de las situaciones más comunes en áreas de cosecha de entre dos y cinco hectáreas, es la siembra de múltiples productos aparte del cacao, esto debido a la demora de este último en dar fruto, pues puede tardar hasta tres años en hacerlo, mientras que recién a los cinco años alcanza su mayor productividad. A esto debe sumarse un manejo del cultivo inadecuado que ocasiona una productividad por área de entre 15 y 20 quintales, siendo que agricultores capacitados pueden lograr hasta 70 quintales por hectárea).

**Figura 18. Tiene acceso a tecnología agrícola (procedimientos, maquinaria o recursos para siembra, riego y cosecha)**



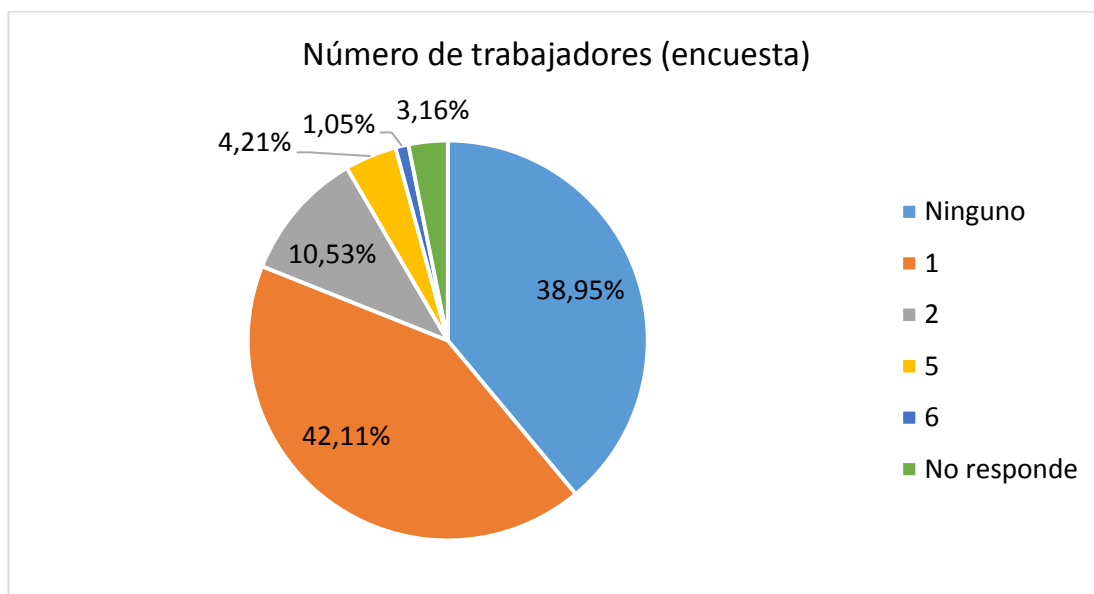
**Fuente:** Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Dentro de esta falta de tecnificación se encuentra un bajo acceso a tecnología tal como procedimientos, maquinaria y recursos para siembra, riego y cosecha. En este sentido el 46,67% de los cacaoteros no tienen acceso a este tipo de tecnología, mientras que el 33,33% si lo tiene.

#### **4.2.4 Gestión de la Integración de Personal**

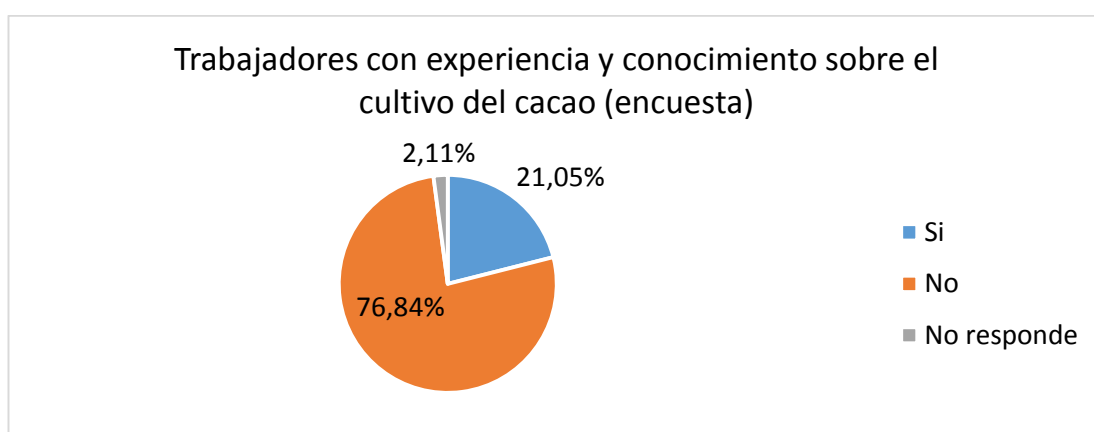
La integración del personal que aplican los microproductores del cacao se caracteriza por tratarse de negocios familiares en las que difícilmente suele incluirse a trabajadores ajenos a la familia e inclusive a la comunidad, lo que ha reducido las posibilidades de integrar personal capacitado o especializado.

Respecto al número de trabajadores el 42.11% dice laborar únicamente con una persona, el 38.95% dice trabajar de forma individual. Un 10.53% trabaja con dos empleados y el 4.21% con cinco empleados. El 3.16% no responde.

**Figura 19. Número de trabajadores**

**Fuente:** Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

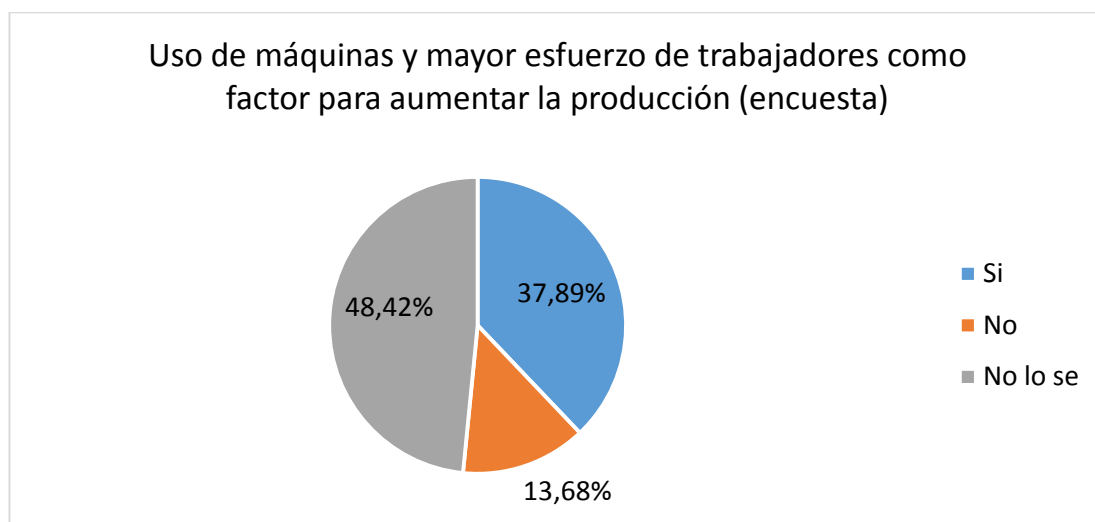
Adicionalmente se analizó la experiencia y conocimiento sobre el cultivo de cacao que tienen los trabajadores, como un elemento a tener en cuenta en la gestión operativa del cacao. El 76,84% dice que sus trabajadores no tienen conocimiento o experiencia, y se limitan a seguir las indicaciones que se les brinda, el 21,05% dice si conocer o tener experiencia en este campo.

**Figura 20. Trabajadores con experiencia y conocimiento sobre el cultivo del cacao**

**Fuente:** Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Con el antecedente, que cerca de las tres cuartas partes de los trabajadores no posean experiencia ni conocimiento sobre el cultivo del cacao permite suponer que existe una alta dependencia de estos hacia el administrador o encargado del negocio, no obstante, esto puede reducir la eficiencia de su actividad, pues cada trabajador desconoce sus funciones o responsabilidades de forma clara, por lo mismo, no tienen iniciativa para actuar si la situación lo requiere; es decir, que en caso de ausencia del microempresario cacaotero, la eficiencia y eficacia de su personal se reduce drásticamente.

**Figura 21. Uso de máquinas y mayor esfuerzo de trabajadores como factor para aumentar la producción**



**Fuente:** Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Al indagar entre los encuestados, si consideraban a la maquinaria y a impulsar un mayor esfuerzo en sus trabajadores, como una alternativa para aumentar la producción, el 48.42% dice no saber si esto puede ser cierto, el 37.89% opina que esto puede lograrse y el 13.68% no considera que mediante estos factores pueda apoyarse una mayor producción.

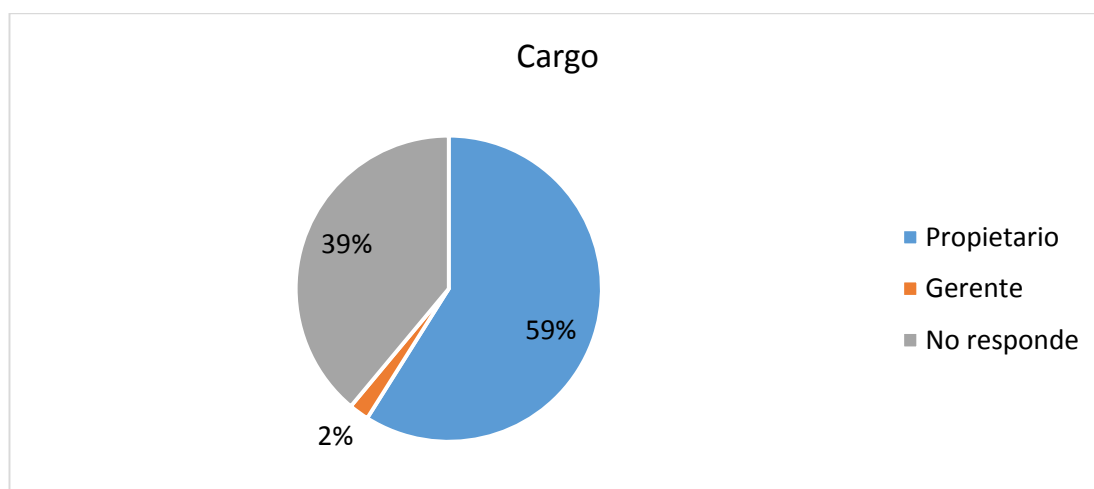
#### 4.2.5 Gestión de Dirección

La dirección compete a todos los procesos y prácticas en las cuales se llevan a cabo el manejo y liderazgo del personal y del negocio. Nuevamente

debe considerarse la naturaleza familiar e informal de los microproductores, en los cuales el dueño del terreno y cabeza del hogar cumple las funciones directivas.

Las encuestas fueron realizadas principalmente a propietarios o gerentes, según se autodenominaron, con un 58,95% y un 2,11% respectivamente. El 38,95% no respondió esta interrogante según muestra la siguiente figura:

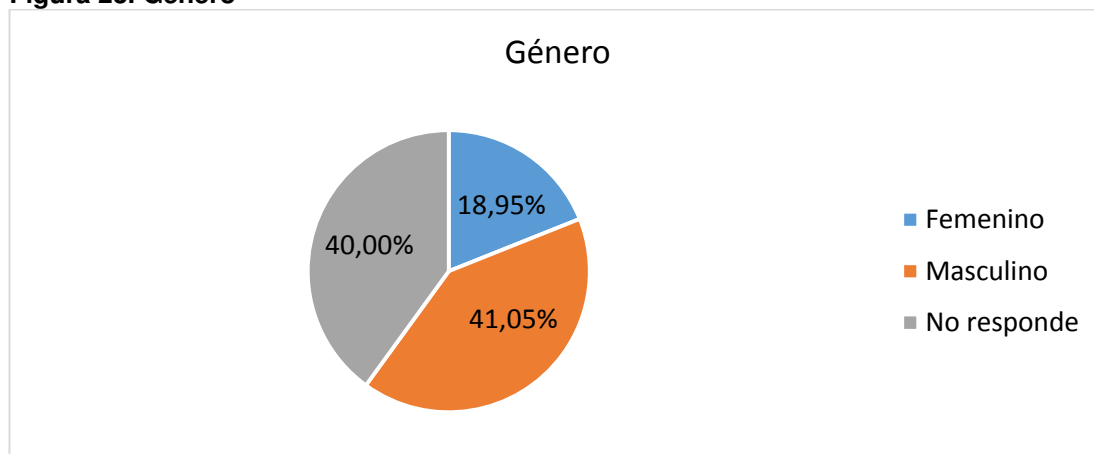
**Figura 22. Cargo**



**Fuente:** Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

La participación de los propietarios encuestados: se ubicó en un 41% microproductores de género masculino y un 18,9% de género femenino, no obstante, cerca de un 40% no respondió a esta pregunta, como se refleja en la Figura 23.

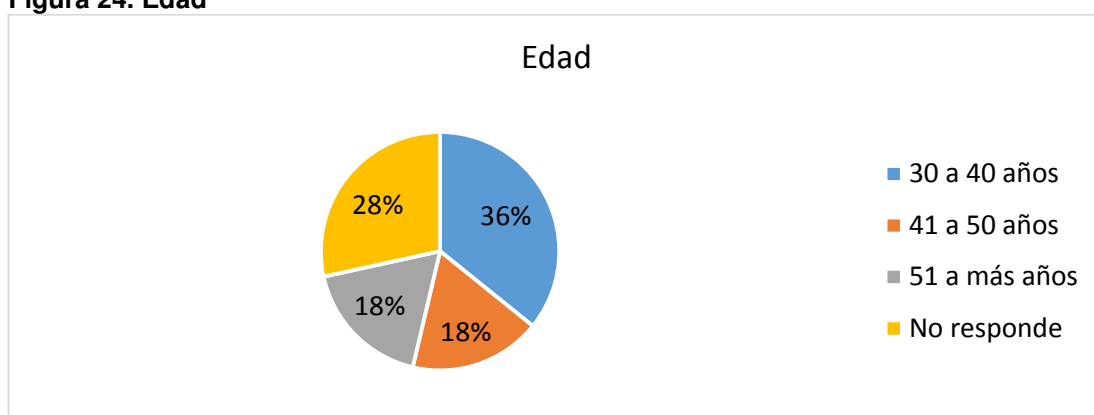
**Figura 23. Género**



**Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

Se observa que la dirección de estos negocios está representada principalmente por hombres, con un porcentaje menor de mujeres. En cuanto a la edad de los encuestados la Figura 24 muestra una proporción de un 35.79% que se encuentra entre 30 y 40 años, seguido de un 28,42% que no responde a la pregunta. El 17,89% indica tener entre 41 y 50 años y otro 17,89% más de 51 años.

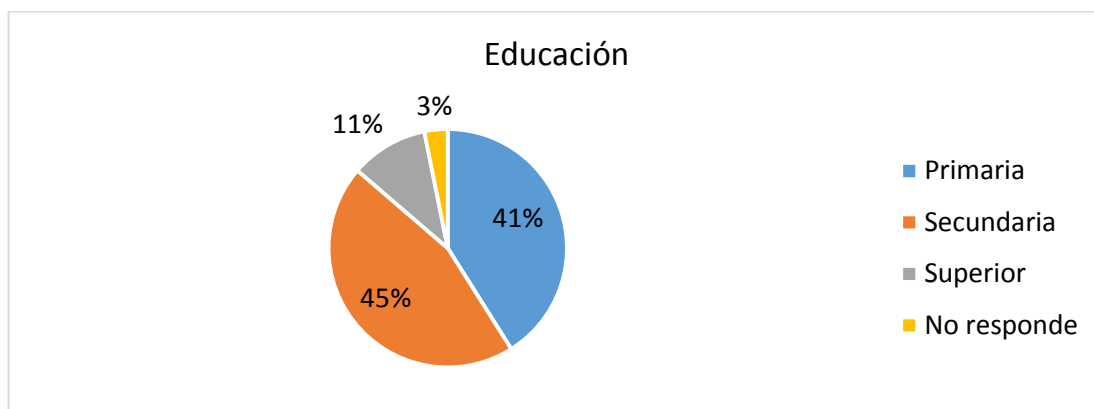
**Figura 24. Edad**



**Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

La edad de los directivos o microproductores en este caso, se concentra entre los 30 y 40 años, de modo que puede estimarse un tiempo de trabajo de entre 15 y 20 años, teniendo un alto nivel de experiencia y conocimiento adquirido con el trabajo del cultivo.

Sobre el nivel de educación el 45.26% de microproductores han alcanzado el nivel secundario, frente a un 41,05% que tiene un nivel de educación primario. El 10,53% tiene estudios de nivel superior y el 3,16% no respondió la pregunta.

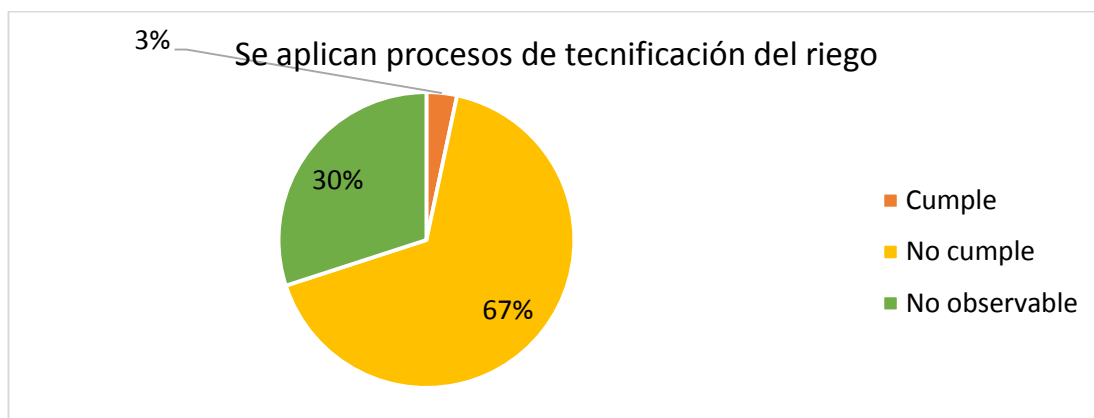
**Figura 25. Educación**

**Fuente:** Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Los datos recopilados muestran una población de microempresarios que cumplen con las funciones de dirección, compuestos por productores propietarios de las parcelas en las que cultivan el cacao, de género masculino y entre 30 y 40 años, lo que permite estimar que se trata de padres de familia, se evidencia también que, comúnmente, con su esposa o hijos quienes apoyan en las actividades de siembra y cosecha. El nivel de educación se concentra de forma similar, en primario y secundario, con un pequeño porcentaje que ha alcanzado estudios universitarios, y ningún encuestado que se designe como analfabeto. Esto abre una oportunidad posterior para el desarrollo de propuestas de capacitación, al tratarse de una población en condiciones de aprender, comprender y manejar información técnica relacionada con el cacao.

La dirección es también la encargada de guiar y liderar el desarrollo interno, dirigiendo los procesos hacia la tecnificación, sin embargo, en las encuestas se observó lo siguiente:

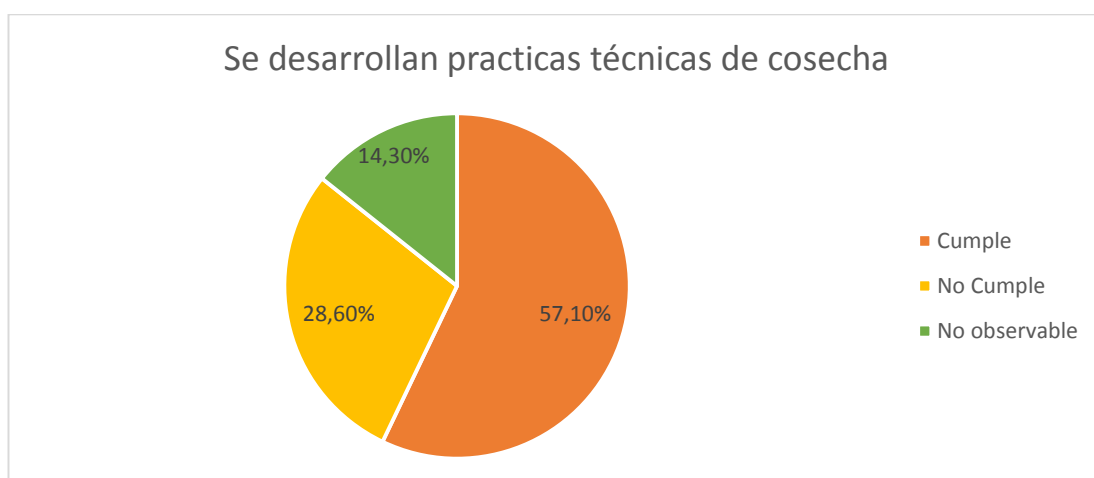
**Figura 26. Se aplican procesos de tecnificación del riego**



**Fuente:** Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

En cuanto a la tecnificación en las prácticas de cosecha, el 57,1% cumple con este tipo de prácticas, mientras que el 28,6% no cumple y en un 14,3% de casos no se pudo observar.

**Figura 27. Se desarrollan practicas técnicas de cosecha**



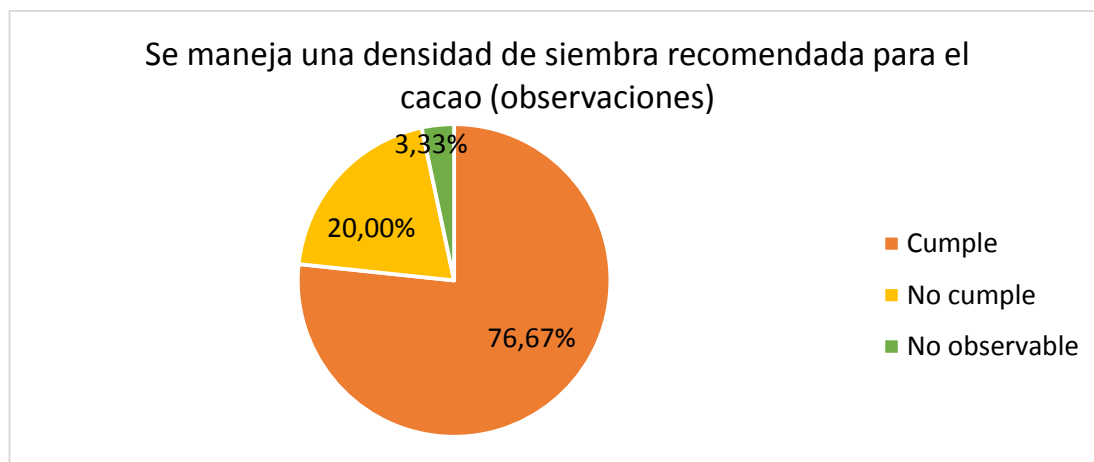
**Fuente:** Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Los resultados expuestos reflejan una naturaleza altamente empírica en el manejo de los cultivos, no obstante, esto no sugiere que sea inadecuada pues los cacaoteros poseen vasta experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo de los años de trabajo en el campo, sin embargo, esta costumbre de realizar las cosas impide que cambien, inclusive si es para mejorar, lo que



ha evitado que se tecnifique gran parte de los procesos, sobre todo los de riego.

**Figura 28. Se maneja una densidad de siembra recomendada para el cacao**



**Fuente:** Observaciones realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

A estos problemas de gestión se le deben sumar otros, como los señalados por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Santo Domingo de los Tsáchilas (2012), entre los que señala que, aparte de los inconvenientes con las prácticas de producción, existen problemas con el transporte y la distribución. Adicionalmente, existen centros de acopio privados, que adquieren el producto a precios por debajo de los que se encuentran en el mercado formando un monopolio que afecta directamente al productor, tanto así que “únicamente el 5% de los ingresos que genera el cacao llega al productor” (GAD Santo Domingo, 2012).

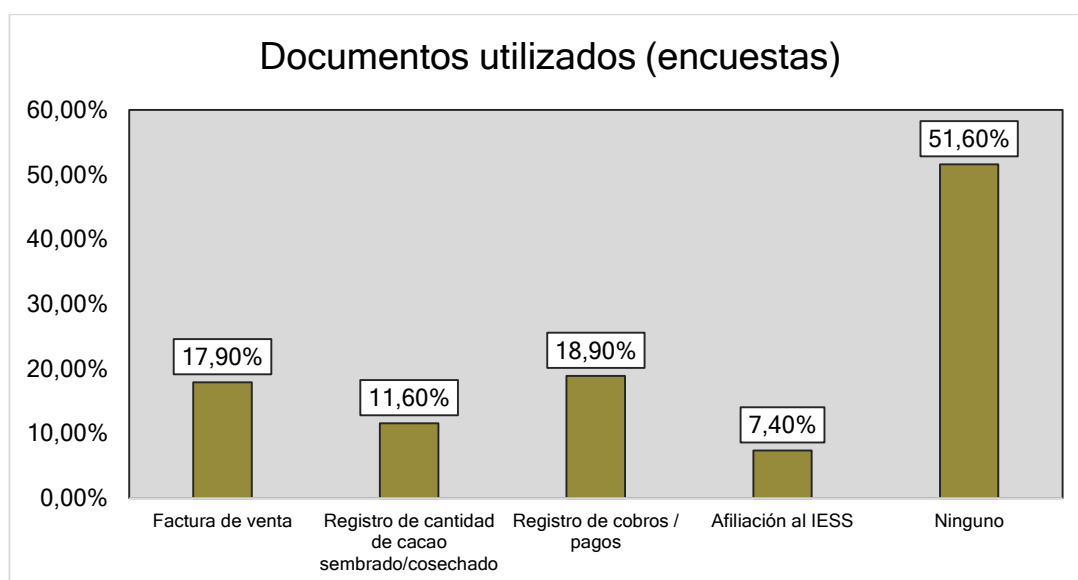
#### 4.2.6 Gestión de Control

La gestión que aplican los microproductores cacaoteros se caracteriza principalmente por el empirismo en sus operaciones, y en este aspecto puede señalarse también al control.

Al respecto el 51,6% de los cacaoteros encuestados señala no utilizar ningún tipo de documentación como facturas o registros, el 18,9% dice

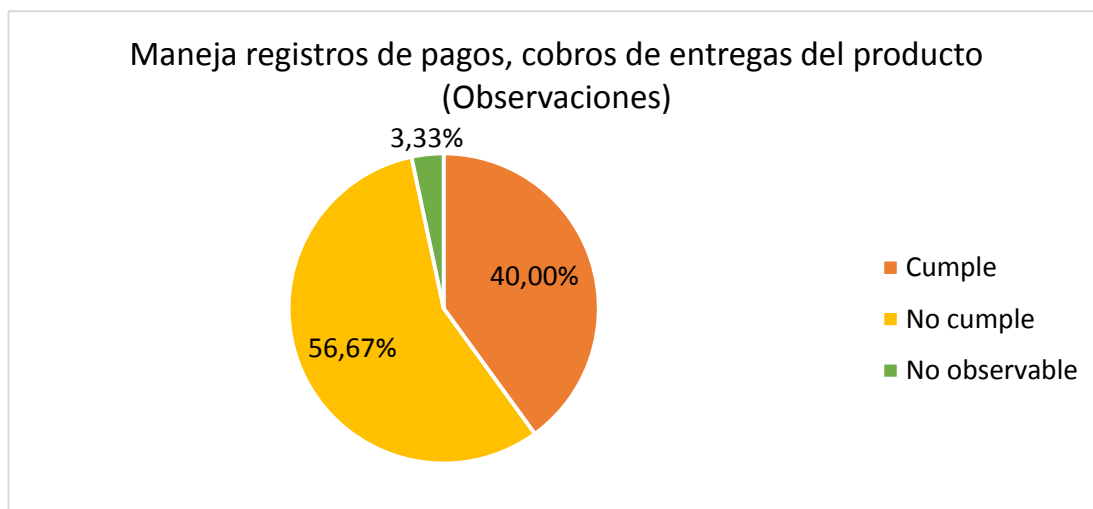
utilizar registros para documentar cobros y pagos realizados tales como recibos, el 17,9% utiliza facturas de venta, es decir que menos de la quinta parte de los microproductores tienen registrada su actividad de manera legal en el servicio de rentas internas, lo que deja a un 82,1% en posición de informales. Solamente el 7,4% registra afiliaciones al seguro social, por lo que el resto de productores, o son negocios unipersonales, o no registran a los trabajadores, lo que se explica en que, comúnmente, los microproductores del cacao laboran con sus familiares.

**Figura 29. Documentos utilizados**



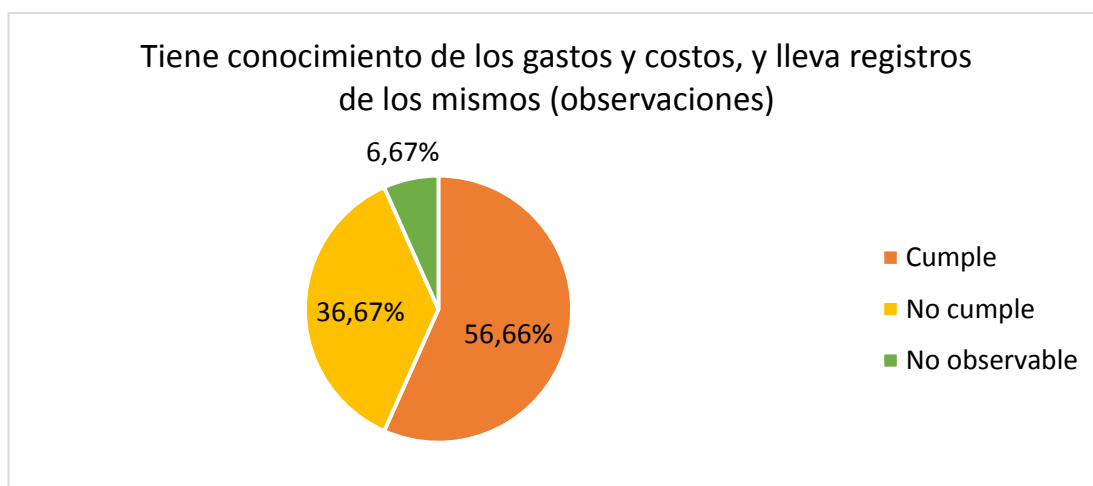
**Fuente: Encuestas realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

Los datos obtenidos en las encuestas respecto al manejo de documentos o registros son consistentes con las observaciones, puesto que, según las listas de chequeo aplicadas el 56,67% maneja registros de pagos y cobros de entregas del producto, mientras que el 40% no lo hace.

**Figura 30. Maneja registros de pagos, cobros de entregas del producto**

**Fuente:** Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Por otro lado, el 56,66% de cacaoteros observados posee conocimiento de los gastos y costos generados por su actividad, y tiene registros escritos de los mismos, mientras que el 36,67% no dispone de este conocimiento.

**Figura 31. Tiene conocimiento de los gastos y costos, y lleva registros de los mismos**

**Fuente:** Observaciones realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

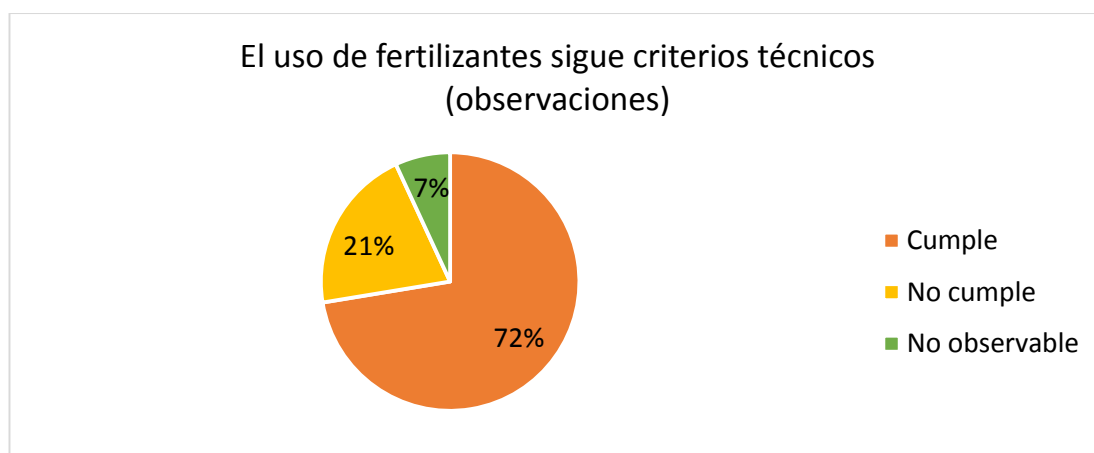
El desconocimiento de los rubros que generan mayores costos o gastos para un negocio impide a los cacaoteros el tomar decisiones acerca de los mismos, pues en ocasiones se trata de rubros que innecesariamente están

consumiendo los recursos financieros de su actividad. Al respecto es de notar que los cacaoteros no poseen conocimientos sobre contabilidad, por lo que deberían capacitarse en la utilización, de manera muy sencilla y concreta, de conceptos básicos para registrar y reconocer los principales ingresos y egresos.

De modo que, el control administrativo es aplicado por cerca de la mitad de los cacaoteros, al igual que el control sobre costos y gastos. Esto deja a otra mitad en el desconocimiento de métodos de control que permitan asegurar un manejo, producción y rendimiento adecuado en el uso de sus recursos.

En cuanto al control en la integridad y calidad del producto se tiene que:

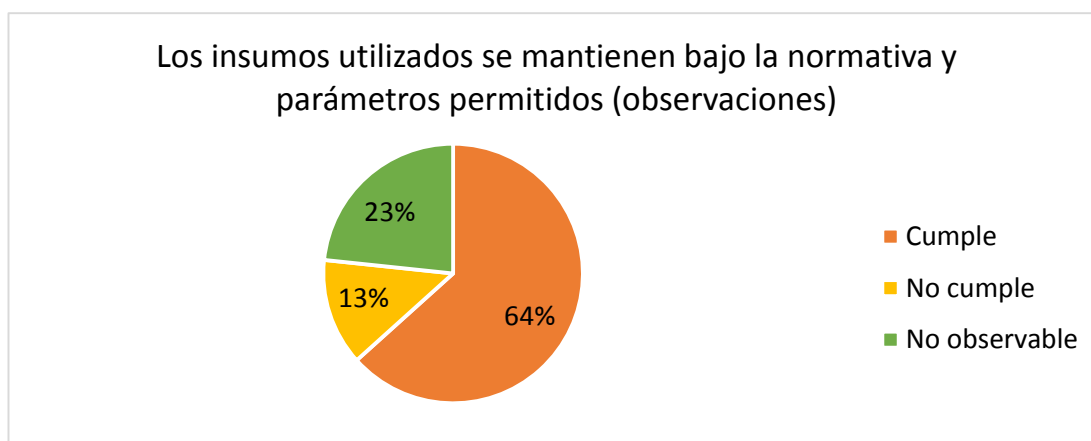
**Figura 32. El uso de fertilizantes sigue criterios técnicos**



**Fuente:** Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Respecto al uso de fertilizantes el 72% dice basarse en criterios técnicos y en las reglamentaciones establecidas por el Ministerio de Agricultura, mientras que un 21% no cumple con estos criterios, no obstante, estos criterios no solo indican el tipo de sustancias o componentes que pueden utilizarse en el cacao, sino las cantidades máximas. El incumplimiento de estos factores es una de las causas que restringen el comercio exterior.

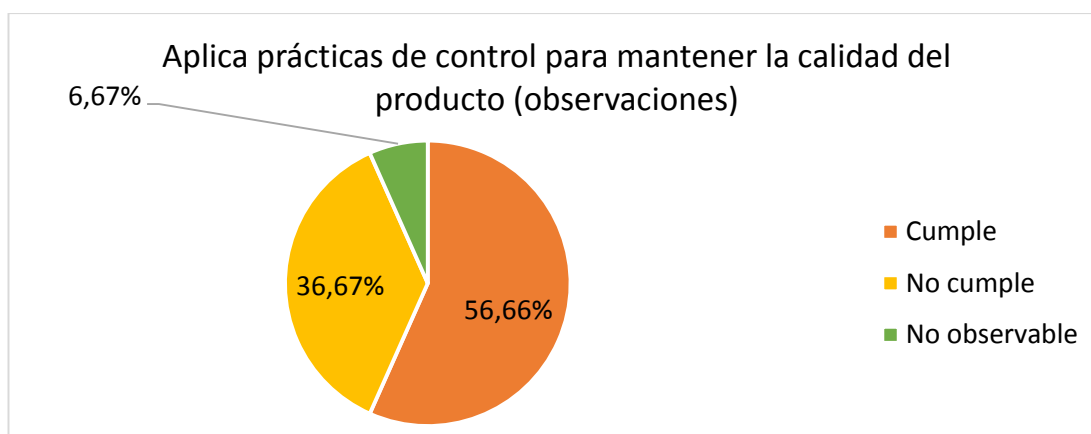
**Figura 33. Los insumos utilizados se mantienen bajo la normativa y parámetros permitidos.**



**Fuente:** Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

En cuanto a procesos técnicos de riego el 67% de los cacaoteros observados no los aplica, mientras que en el 30% de casos no se pudo observar. Esto deja solamente a un 3% que señala si aplicar procesos de tecnificación de riego.

**Figura 34. Aplica prácticas de control para mantener la calidad del producto**



**Fuente:** Observaciones realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Junto con las prácticas de control de calidad, se encuentran los controles de enfermedades del cacao. Al respecto el 63,34% de los observados dice realizar acciones preventivas de enfermedades, mientras que el 23,33% no realiza este tipo de prácticas.

#### **4.2.7 Gestión operativa**

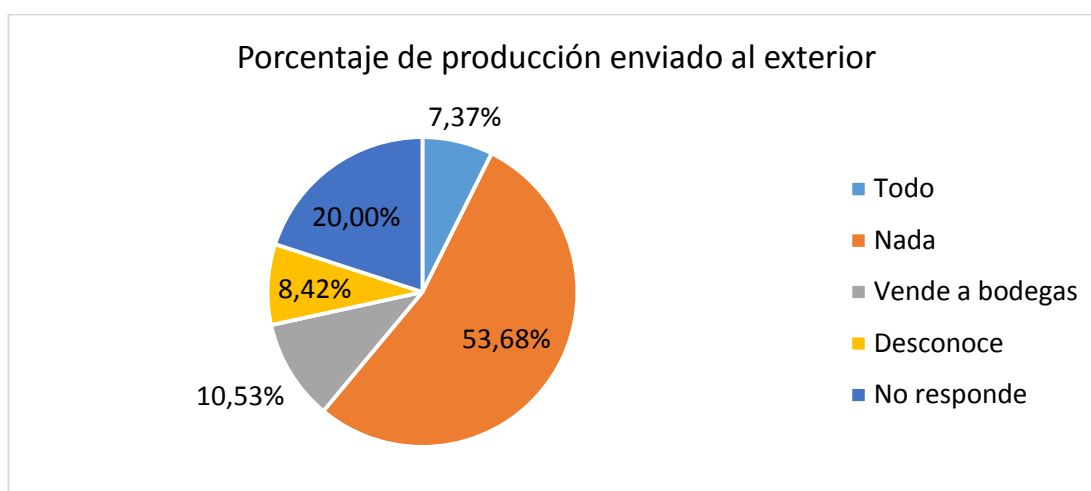
Dentro de la gestión operativa se recopiló información sobre lo que para los encuestados, son los requisitos para lograr un buen cacao. Para el 74,7% el lograr un buen secado es indispensable, para el 38,9% lo importante es mantener el producto en buenas condiciones. Un 23,2% opina que debe saberse cuándo y cómo cosecharlo, un 7,4% prefiere un buen espacio para embodegarlo y el 2,1% dice que debe conocerse cómo y cuánto riego necesita.

#### **4.2.8 Gestión comercial**

La gestión comercial está caracterizada en gran parte por el tipo de conocimientos que poseen los cacaoteros sobre el proceso de negociación y de venta del cacao. El 26,3% dice conocer sobre el precio del cacao internacional, el 2,1% apenas dice conocer sobre los requisitos de exportación y el 1,1% conoce sobre las condiciones para negociar el cacao en el exterior. Un 74,7% no tiene conocimiento sobre ninguno de los aspectos mencionados.

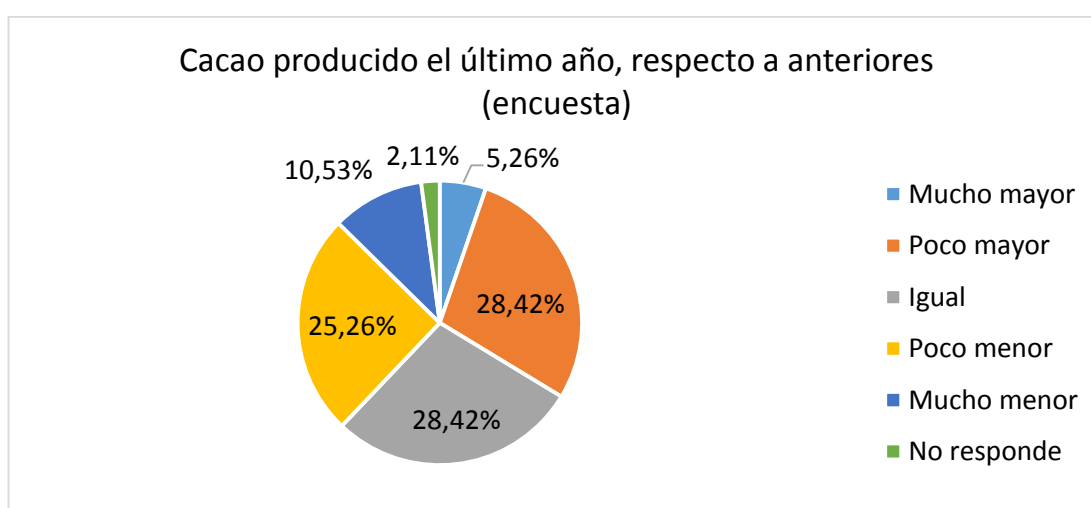
#### **4.2.9 Resultados de gestión**

Los resultados de gestión muestran que, en un 53,68% de casos los encuestados señalaron que, ningún porcentaje de su producción es enviado al exterior, un 20% no respondió. El 10,53% dice vender a bodegas y desconoce si luego se destina a producción nacional o al exterior, igualmente el 8,42% desconoce si el producto vendido es enviado al exterior, mientras que solo el 7,37% respondió que su producción es enviada a otros países.

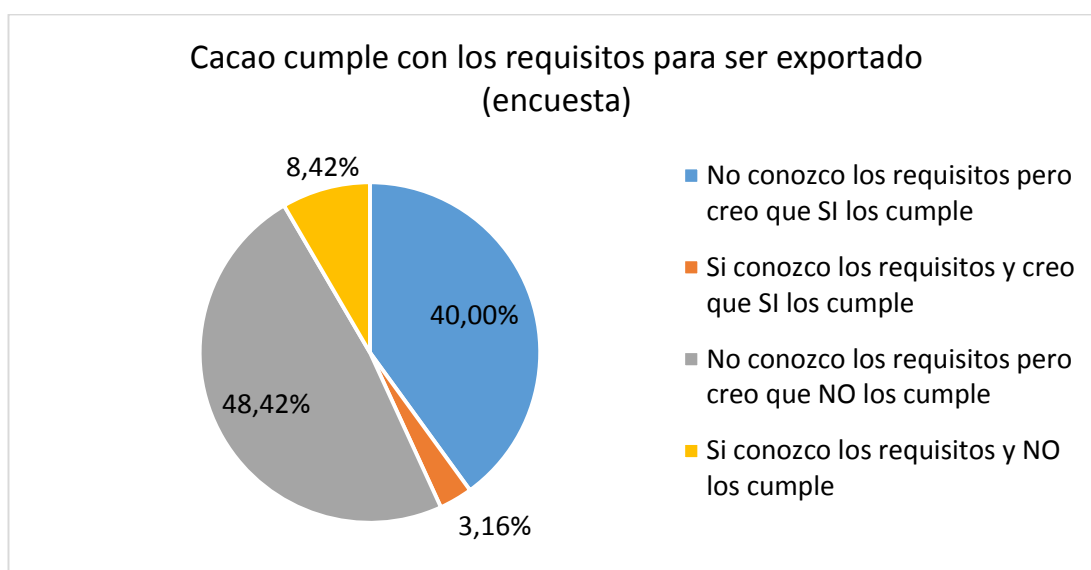
**Figura 35. Porcentaje de producción enviado al exterior**

**Fuente:** Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

En cuanto a la evolución de su producción respecto el año anterior, el 28,42% opina que su producto es poco mayor que hace un año, mientras que otro 28,42% dice que es igual. El 25,26% dice que es poco menor y el 10,53% que es mucho menor. En general la producción anual no ha mejorado, al contrario, se ha mantenido o ha reducido.

**Figura 36. Cacao producido el último año, respecto a anteriores**

**Fuente:** Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

**Figura 37. Cacao cumple con los requisitos para ser exportado**

**Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

En el caso de las observaciones realizadas, entre las que se escogieron a cacaoteros que realizan exportación, el 46.67% dice cumplir los requisitos por poco, y el 33.33% cumplirlos en gran porcentaje. Un 20% no los cumple para nada.

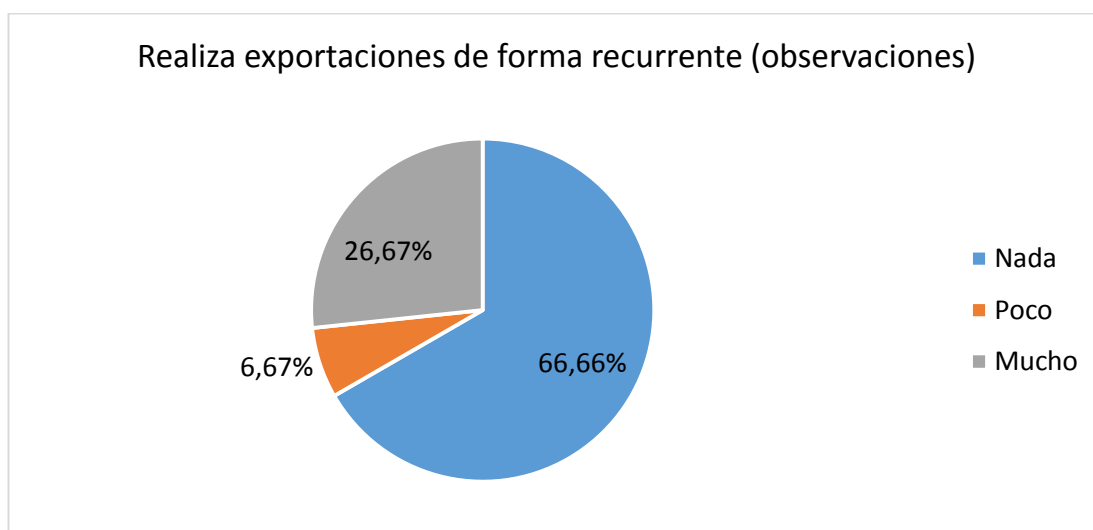
En cuanto a la exportación, solamente un 2,11% reportó hacerlo, dejando a un 97,89% con una participación nula en exportaciones directas, por el contrario, su actividad se basa en la venta directa del producto, de la cual un alto porcentaje es destinada a empresas que consolidan la carga que realizan exportaciones de mayor volumen a partir de compras de bajos volúmenes a los cacaoteros.



**Figura 38. Realiza exportaciones de cacao**

**Fuente:** Encuesta realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Por el contrario el 66.66% de las fincas cacaoteras observadas no realiza exportaciones de forma recurrente, un 26.67% si las realiza en gran medida y el 6.67% las realiza poco.

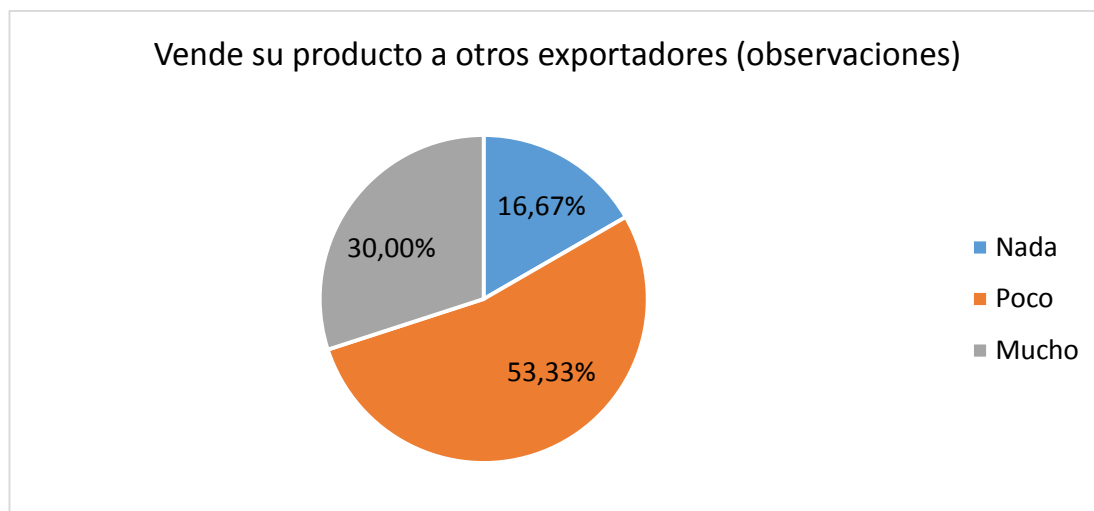
**Figura 39. Realiza exportaciones de forma recurrente**

**Fuente:** Observaciones realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

El hecho de no exportar se debe a que la mayoría de agricultores vende sus productos a exportadores directos. El 30% dice hacerlo con mucha

frecuencia, el 53.33% con poca frecuencia y solo el 16.67% dice no venderlo a otros exportadores.

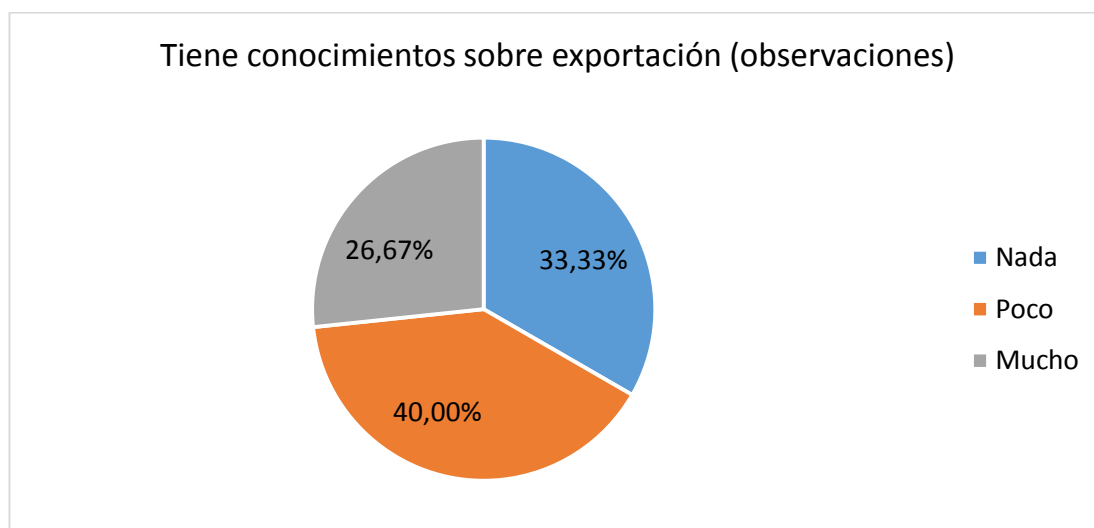
**Figura 40. Vende su producto a otros exportadores**



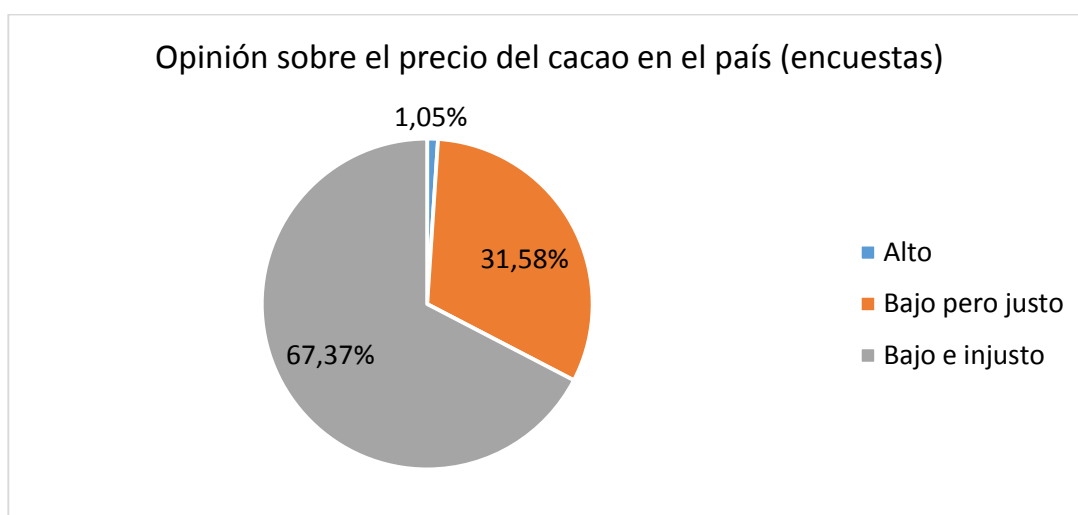
**Fuente:** Observaciones realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018

En cuanto a tener conocimientos sobre exportación, el 40% dice tener pocos conocimientos, y el 33.33% nada de información de este tipo. Solamente el 26.67% tiene mucha información sobre exportación.

**Figura 41. Tiene conocimientos sobre exportación**



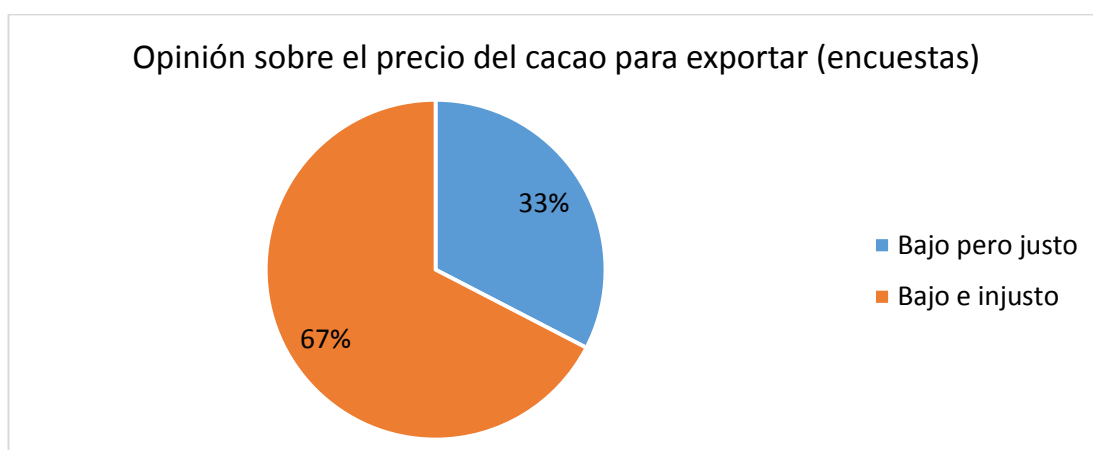
**Fuente:** Observaciones realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

**Figura 42. Opinión sobre el precio de cacao en el país**

**Fuente:** Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

El desconocimiento sobre el precio internacional del cacao o de los requisitos de exportación afecta a los agricultores del cacao, pues estos no pueden saber si el precio que reciben es el correcto. No obstante, el 67,37% opina que el precio al que se comercializa el cacao en el país es bajo e injusto, mientras que el 31,58% lo califica como bajo pero justo, solamente el 1,05% opina que es alto.

Respecto a los precios para exportación, el 67% lo califica como bajo e injusto, mientras que el 33% lo considera como bajo pero justo.

**Figura 43. Opinión sobre el precio de cacao para exportar**

**Fuente:** Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

Dentro de la comercialización del producto existen diversos factores que pueden incidir en el precio al que pueden vender el cacao, como la calidad del mismo. Al respecto el 56,66% dice aplicar prácticas de control para asegurar la calidad del producto, mientras que el 36.67% no lo hace.

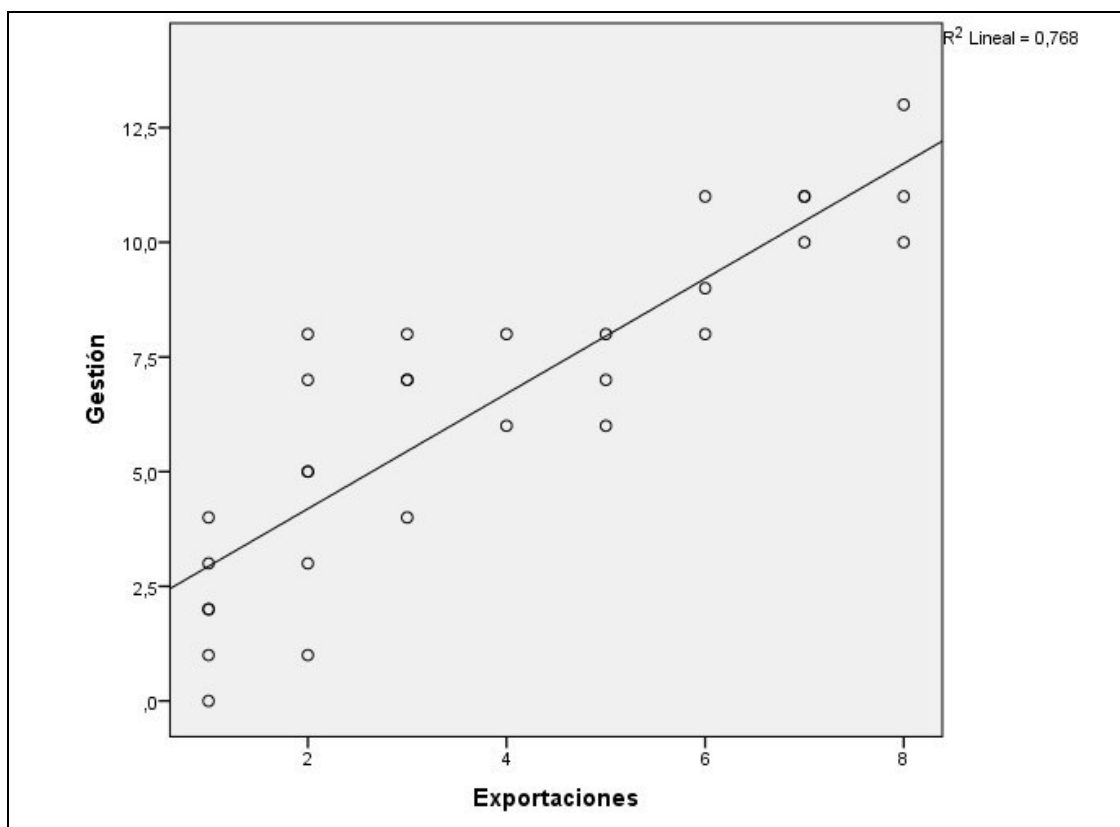
### 4.3 Pruebas de hipótesis

- H0. La gestión de los microempresarios del cacao influye de manera directa en el comportamiento de las exportaciones de este producto en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Para demostrar la hipótesis se utilizó la lista de chequeo, y se asignó una puntuación a cada pregunta (2 para la respuesta mucho, 1 para poco y 0 para nada), de esta manera se pudo realizar una sumatoria para obtener un puntaje en cada lista de chequeo, tanto de gestión como de acceso a la exportación. Estos puntajes se correlacionaron en SPSS obteniéndose lo siguiente:

**Cuadro 8. Correlación**

		Exportaciones
Gestión	Correlación de Pearson	,876**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	30
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).		

**Figura 44. Correlación**

Se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0,876. En este coeficiente la correlación es mayor mientras más se acerca el coeficiente a 1 o -1, y más se aleja de 0. Esta correlación obtenida de 0,876 sugiere que la asociación entre factores es fuerte y que, a medida que mejora la gestión de los cacaoteros, crece también su acceso a las exportaciones. Por lo cual no se rechaza la H0.

La investigación de campo demostró que la gestión administrativa y operativa de los microempresarios del cacao se caracteriza por la informalidad y el manejo empírico, según señalan las preguntas 1, 2, 3, 11

de la encuesta y los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, y 7 de la lista de chequeo. La información muestra que, en su mayoría, los cacaoteros no manejan instrumentos, documentación o prácticas administrativas como planificaciones, controles o una organización clara de procesos, roles y funciones; de igual manera la gestión operativa no se acoge a procesos o procedimientos técnicos; no obstante, tienen un alto grado de conocimientos y experiencia práctica debido al trabajo en el campo por varios años.

Según la pregunta 13 de la encuesta y los ítems 2 y 5 de la lista de chequeo la mayor parte de los cacaoteros no tienen acceso a tecnología agrícola, conocimiento de sus costos o gastos, ni recibe ayuda de entidades estatales. La gestión financiera es limitada y de difícil acceso por la informalidad en la que se encuentran las actividades de los cacaoteros.

La investigación de campo muestra que, la gestión administrativa y comercial de los microempresarios es informal y sustentada en poco o nulo conocimiento del mercado, de los precios y de las condiciones en las que podrían comercializar su producto. Este desconocimiento, sumado a la falta de poder de negociación que tienen por la individualidad que caracteriza a su actividad, influye con fuerza en la negociación con exportadores. Lo más frecuente es que grandes exportadores o centros de acopio adquieran la producción a precios muy bajos para luego realizar exportaciones en grandes volúmenes obteniendo una rentabilidad mucho mayor.

La información muestra que, la gestión operativa de los microempresarios se realiza de una manera artesanal, y es poco el porcentaje de agricultores que utiliza equipos, maquinaria o tecnificación en procesos e insumos; por lo mismo, no todos cumplen con los estándares normativos y legales requeridos para el producto ni para alcanzar los rangos mínimos de calidad; todo esto como requisitos necesarios para lograr la exportación.

- h1. La planificación en la gestión de los microempresarios se limita a previsiones de corto plazo referentes a la siembra y cosecha del

cacao impidiendo el logro de cuotas y requisitos del producto para exportación.

La hipótesis h1 se acepta. Los resultados observados en el levantamiento de información muestran que se llevan a cabo procesos de planificación, sin embargo, estos se limitan a determinar los mejores momentos para la cosecha, la siembra y la aplicación de controles de enfermedades del cacao. No se aplican planificaciones de tipo administrativo ni financiero. La falta de planificación impide que los productores alcancen el máximo rendimiento de sus tierras, o que tomen en cuenta acciones para lograr los requisitos de exportación.

- h2. La organización de los microempresarios del cacao se caracteriza por ser empresas familiares sin jerarquías ni división de funciones, de naturaleza informal, impidiendo su ingreso a negocios de exportación.

La hipótesis h2 se acepta pues los datos muestran que se trata de negocios familiares en los que laboran entre 1 y 5 personas, aunque esto último es poco frecuente. No existen divisiones ni jerarquías más que la del propietario. En su mayoría no cuentan con una figura legal que las represente.

- h3. La integración de personal en la microproducción del cacao se limita a la fuerza de trabajo familiar limitando las posibilidades de especialización y capital intelectual para la mejora de la producción y del producto.

Se acepta la hipótesis h3. Los datos muestran que los microproductores laboran generalmente con pocas personas, esto debido a que se trata de miembros de su familia, pues existe aún una gran desconfianza en integrar personal capacitado, pero a más de eso, el trabajo de familiares es mano de obra sin costo.

- h4. La función de dirección en los microempresarios del cacao se concentra en el dueño/agricultor incrementando sus responsabilidades y limitando el tiempo destinado a negociación de su producto para exportación.

Se acepta la hipótesis h4. La mayoría de los encuestados son los propietarios de los terrenos, siendo ellos quienes cargan con cualquier tema relacionado con la dirección y toma de decisiones del negocio.

- h5. El control de la gestión se reduce a prácticas correctivas afectando la productividad de las cosechas y reduciendo la calidad del producto final.

Se rechaza la hipótesis 5. Se aplican prácticas de control, al menos en cerca del 50% de casos, no solamente con una función correctiva sino también preventiva, esto debido a la relevancia que tiene mantener el producto en buen estado, y a los costos que se generarían por producto con plaga o echado a perder.



## **CAPÍTULO 5: IMPACTOS**

### **5.1 Propuesta para la solución del problema**

La agricultura ecuatoriana, de manera general representa ingresos y empleabilidad para el país, ha sufrido embates cuya dependencia directa con la naturaleza en varias ocasiones han sido nefastas, sumadas a las políticas gubernamentales de turno se ve limitado su crecimiento, los pequeños y medianos agricultores se mantienen gracias a su constancia y entrega a su noble actividad, pero también sobre ellos grava la ausencia del conocimiento técnico- académico, condiciones combinadas con resultados deficientes, las consecuencias son: reducidas oportunidades comerciales-domésticas y miradas muy lejanas para la comercialización internacional, sin embargo, la demanda de alimentos, materia prima, continua incrementándose según la FAO, y específicamente la del cacao que se muestra constante e interesante para aquellos países dedicados a la producción chocolatera y gourmet.

Un factor crítico es la vinculación que debe existir entre el proceso de producción (cultivadores) con los estándares de calidad que demanda el mercado internacional.

La asistencia técnica debe enfatizarse en capacitación sobre la gestión administrativa agrícola, y sobre la actividad productiva (cultivo) de tal forma que se pueda evidenciar a través de registros la utilización de recursos, información confiable que contribuya a plantear estrategias comerciales dinámicas y a su vez sustente su actividad mediante el uso de técnicas administrativas-financieras, que les permita acceder a las propuestas crediticias de entidades públicas y privadas.

Para la sostenibilidad de esta actividad, los microproductores deberían ser reconocidos como parte del tejido empresarial-agroecológico y comercial del país, grupo que dada su idiosincrasia no lo considera importante para su gestión. Al conseguir agremiarse obtendrían beneficios estratégicos dentro

del área productiva, pues al trabajar bajo esta condición valoraría su unión como R.U.C (recurso único común) el cual potencializa su actividad y la torna competitiva; de esta manera se posibilita competir con los grandes productores de cacao, a su vez se lograría inclusión en las diversas organizaciones empresariales como también facilitaría su participación ante los organismos del estado.

La investigación de campo realizada a los microempresarios del cacao evidenció que, entre los principales problemas que afrontan se halla la ausencia de prácticas administrativas direccionadas a lograr la eficiencia operativa. No obstante, los microempresarios del cacao son expertos que poseen vasta experiencia y conocimientos que han adquirido mediante décadas de trabajo en el campo. Si bien no poseen una educación formal, su saber es integral en cuanto a las prácticas más adecuadas para lograr la siembra y cosecha del cacao, lo que no puede ser puesto en duda. Sin embargo, la informalidad con la que realizan su actividad afecta los beneficios que pueden obtener, limita el mercado al que pueden acceder y coarta sus oportunidades de desarrollo.

La presente propuesta constituye un esfuerzo por congregar de forma sencilla y concreta los principales lineamientos que deberían seguirse para mejorar su capacidad de gestión, mismos que, si bien se explican en las páginas siguientes, deberían configurarse como parte de planes o programas de capacitación respaldados por entidades estatales.

### **5.1.1 Objetivos de la propuesta**

Objetivo general:

- Dotar a los microempresarios cacaoteros de lineamientos que puedan aplicar con un elemental conocimiento de administración para mejorar la gestión de su negocio y aumentar las oportunidades de exportar su producto.

Objetivos específicos:

- Elaborar lineamientos para el desarrollo de la gestión operativa de la producción de cacao.
- Proponer lineamientos para mejorar la gestión administrativa de los recursos con los que cuentan los microproductores del cacao.
- Establecer alternativas para que los microempresarios del cacao puedan fortalecer su participación en exportaciones y en el mercado nacional.

### 5.1.2 Desarrollo de la propuesta

La propuesta está estructurada sobre la base de tres ejes primarios, los cuales a su vez desprenden las recomendaciones para el cumplimiento de los objetivos específicos:

Objetivo General	Objetivos Específicos	Lineamientos propuestos
Dotar a los microempresarios cacaoteros de lineamientos que puedan aplicar con poco conocimiento de administración para mejorar la gestión de su negocio y aumentar las oportunidades de exportar su producto.	Elaborar lineamientos para el desarrollo de la gestión operativa de la producción de cacao.	Implementación de controles de calidad
		Estandarización de procesos
		Gestionar la adquisición de equipos e insumos adecuados para las labores inherentes al cultivo
		Asesoría en el manejo de siembra, fertilización limpieza y podas de cacao natural.
	Proponer lineamientos para mejorar la gestión administrativa de los recursos con los que cuentan los microproductores del cacao.	Formalización del negocio
		Definición organizacional y funcional
		Manejo de sistemas sencillos y útiles de administración y contabilidad
		Vinculación con entidades, académicas para su mejoramiento en la producción cacaotera y la pertenencia territorial como

Objetivo General	Objetivos Específicos	Lineamientos propuestos
		unidades ambientales sanas
	Establecer alternativas para que los microempresarios del cacao puedan fortalecer su participación en exportaciones y en el mercado nacional.	Socialización de los beneficios de conformación de un gremio
		Buscar apoyo económico a través de las entidades estatales y privadas, para el mejoramiento de su gestión y producción.
		Negociación transparente de los precios internos de acuerdo a los promedio de oferta del mercado (precios reales) y a su vez pagos efectivos que garanticen su autogestión.
		Instalación de un centro de acopio, que permita el proceso de secado y almacenamiento de sus cepas (cacao).

### 5.1.3 Elaborar lineamientos para el desarrollo de la gestión operativa de la producción de cacao.

#### 5.1.3.1 Implementación de controles de calidad

Los controles de calidad son prácticas destinadas a asegurar que la producción de los microempresarios del cacao mejorará en cuanto a volumen, productividad, estado del producto y del suelo. Hay que tomar en cuenta que los microproductores poseen un amplio conocimiento de la tierra y su tratamiento por lo cual los controles de calidad se limitan a lineamientos que faciliten reconocer fallas, problemas y factores susceptibles de mejora.

En el ámbito de la administración la calidad es un objetivo de toda organización, proceso o práctica que tiene beneficios directos en la rentabilidad y la satisfacción del comprador. Para el cacaotero trabajar bajo un enfoque de calidad puede suponer un inconveniente al proponer la

implementación de actividades de control, pero su aplicación se proveerá de la capacidad de detectar cualquier aspecto que necesite mejoría.

Los controles de calidad que deberían priorizarse son:

### **Controles de calidad en compras**

- Adquisición de insumos

Dentro de los insumos se cuentan a todos los productos adicionales que se requieren para la realización de la siembra, cultivo y cosecha, tales como fertilizantes o plaguicidas.

Para realizar el control de calidad en insumos puede realizarse lo siguiente:

- Comprobación del estado físico de los insumos (olor, textura, color de acuerdo con la naturaleza propia de cada producto)
- Comprobación de la fecha de caducidad, elaboración y condiciones de conservación de cada insumo
- Adquisición de insumos que cumplan con las normas o regulaciones legales tales como registro sanitario, etiquetado que presente la información necesaria (peso del producto, fecha de elaboración y caducidad), entre otros
- En el caso de insumos adquiridos directamente en el campo, primará el conocimiento y la experiencia de cada cacaotero, para reconocer el buen estado del insumo adquirido.
- En el caso de fertilizantes y pesticidas, estos deben limitarse a aquellos que son permitidos para la producción de cacao, ante todo, debe limitarse el uso de los plaguicidas a las cantidades, frecuencia de uso y compuestos permitidos por la ley.
- Verificar que los insumos adquiridos posean las certificaciones del Ministerio del Ambiente y del Ministerio de Agricultura, cuando sea el caso.

- **Adquisición de semillas**

La semilla del cacao es la materia prima más importante para el productor. En este sentido el control de calidad de este producto es indispensable, no obstante, aquí debe aplicarse dos criterios, por un lado, la experiencia y conocimiento que tiene el cacaotero para identificar un buen lote de semilla; por otro, la realización de análisis de las características organolépticas del grano. Está claro que para el cacaotero realizar estudios en laboratorios representaría un costo adicional, tanto de tiempo como de dinero, por lo cual la revisión de la semilla debe realizarse tomando una muestra representativa (obteniendo granos al azar de, al menos, el 10% del total de sacos, es decir, de 100 sacos de semillas, obtener unas pocas semillas de al menos 10 sacos diferentes). Con esta muestra se debe observar sus características tales como olor, color, densidad, estado, con la finalidad de evaluar si el grano recibido cumple con las características esperadas. En este punto tendrá importancia también el tipo de grano.

### **Controles de calidad en operaciones**

El control de calidad en las operaciones implica aplicar actividades de observación`- control – acción, de manera recurrente. La observación implica determinar si las actividades realizadas por el personal se llevan a cabo de forma correcta, si las semillas están bien plantadas, si las condiciones del espacio físico son las necesarias para que la planta viva y crezca, entre otros aspectos. El control es establecer los parámetros o normas que el personal debe cumplir respecto a los elementos observados. La acción es llevar a cabo las tareas necesarias para que los aspectos observados se mantengan bajo los parámetros de control o que retornen a los mismos si se presentó una situación que afecte a los cultivos. Por ejemplo, el uso controlado de plaguicidas, el tiempo que debe esperarse para el cultivo, entre otros factores.

Se recomienda que los microempresarios del cacao ejecuten este proceso (observación, control y acción) en cuatro momentos relevantes:

- Control en el tratamiento del suelo
- Control en las actividades de siembra
- Control del producto durante el crecimiento
- Control en las actividades de cosecha

#### 5.1.3.2 *Estandarización de procesos*

Un estándar es un patrón o referente sobre algo, por lo que la estandarización de procesos es la definición de las actividades que deben cumplirse y la manera en que deben realizarse.

En el campo el dueño de la parcela generalmente es quien dirige a quienes trabajan con él, frecuentemente su familia, en lo que deben realizar y cómo hacerlo. Por esto, cada cacaotero puede tener una forma diferente de realizar las mismas actividades de siembra, cultivo, cosecha y procesamiento del grano después de cosechado. En este sentido, la recomendación es lograr crear un estándar en procesos, constituido por las prácticas más recomendables entre las que se lleven a cabo. Para identificar estas prácticas debería realizarse un trabajo conjunto entre los cacaoteros, quienes poseen el conocimiento obtenido mediante la “práctica gerencial” y su experiencia en el campo y especialistas del entorno académico.

Estos estándares generados a través de buenas prácticas sería un referente que estaría a disposición de los cacaoteros. Es claro que no se puede ni debe obligar a los microproductores a trabajar de una manera específica, pero este material sería valioso para quienes deseen mejorar el aprovechamiento de sus recursos y mejorar su eficiencia y eficacia, pues la labor del especialista sería la de agrupar toda la información sobre procesos obtenidos de los cacaoteros, y diseñar procesos sencillos, prácticos y eficientes, dejando de lado las prácticas redundantes, y acogiendo aquellas que sean de mayor provecho.

Los procesos que pueden estandarizarse son:

- Procesos de recepción y valoración de insumos
- Proceso de preparación de la tierra
- Proceso de sembrado y fertilizado
- Proceso de cosecha (poda)
- Proceso de almacenamiento

#### *5.1.3.3 Gestionar la adquisición de equipos e insumos adecuados para las labores inherentes al cultivo*

La tecnificación es una alternativa a la que una gran cantidad de los microproductores cacaoteros se resisten, sin embargo, aquellos que desean optar por la adquisición de equipo deben aplicar un análisis sobre su costo y beneficios que asegure que su compra sea válida y útil para su trabajo.

Debe considerarse el volumen de trabajo actual y el volumen de trabajo que se esperaría alcanzar con la adquisición de equipo, de forma que la inversión realizada en el equipo represente una ganancia y no un gasto desmesurado. Es necesario el asesoramiento en este ámbito, el cual puede provenir de las entidades estatales como el Ministerio de Agricultura, pero también mediante el acercamiento de entidades académicas que presten soporte para la elección de los equipos más adecuados. No se puede estimar un presupuesto para los microempresarios cacaoteros puesto que, las necesidades de cada uno son diferentes, por lo mismo el equipamiento y tecnología que requiere es muy diverso; pero se puede sugerir que la cantidad invertida sea cubierta con la utilidad o excedente que lleguen a tener en uno o varios períodos, según el equipo a adquirir. No sería recomendable, por ejemplo, la adquisición de un vehículo para cargar el producto si el volumen de producción será muy bajo y por ende, sus ingresos también; pero si podrían acceder a herramientas nuevas y más eficaces para la poda; sin embargo, si su proyección es multiplicar su



producción en pocos años un vehículo puede convertirse en un recurso indispensable para lograrlo.

#### *5.1.3.4 Asesoría en el manejo de siembra, fertilización limpieza y podas de cacao natural.*

Nuevamente debe recalcar que, la experiencia adquirida en el campo a través de los años ha provisto a los cacaoteros de una vasta cantidad de conocimiento sobre los aspectos prácticos de la siembra, fertilización y cosecha del cacao por lo que la asesoría que se preste en este sentido no puede desmerecer la sabiduría proveniente de la práctica diaria de esta actividad; no obstante, también suelen acarrear hábitos o costumbres que no necesariamente tienen un sustento real. En este caso, la asesoría provista de un profesional, desde el ámbito científico o académico, proveerá al cacaotero de información que le hará ver desde otra perspectiva las actividades que lleva a cabo, acogiendo aquello que considere valioso para mejorar su producción.

### **5.1.4 Proponer lineamientos para mejorar la gestión administrativa de los recursos con los que cuentan los microproductores del cacao.**

#### *5.1.4.1 Formalización del negocio*

Una de las principales características de la actividad de los microproductores cacaoteros, es que la realizan en una situación de informalidad total. La venta del producto suele hacerse en términos verbales, no manejan registros de ventas, como tampoco realizan declaraciones de impuestos. Por un lado, para el cacaotero es natural realizar su actividad de esta manera, pues no goza de los beneficios de la urbanidad pagados con los impuestos, pero también se ve afectado pues su actividad se encuentra en un limbo ausente de normativa y regulaciones, lo que también juega en su contra pues debe acogerse a los precios determinados por los compradores.

La falta de registros que demuestren los ingresos que le genera su actividad son también un factor de peso en la imposibilidad de acceder a créditos para inversión. Por último, el cacaotero ve como un gasto adicional el formalizar su actividad, pues esto acarrearía una cantidad mayor de compromisos legales como la afiliación de trabajadores al seguro social, el reporte de impuestos, salubridad, entre otros.

El recomendar la formalización del negocio tiene por objetivo, no generar gastos adicionales al cacaotero, sino ingresarlo a un mercado donde la formalidad puede abrirle puertas a mercados nacionales y extranjeros. El microproductor tiene dos posibilidades para formalizar su actividad: obtener un RUC (Registro Único de Contribuyentes) personal para que pueda facturar como persona natural, o el afiliarse a un gremio u asociación, que, mediante la unión de distintos cacaoteros, puedan fortalecerse como una organización con capacidad para negociar y afrontar la demanda de mercados de consumo, de negocio, a nivel nacional e internacional.

#### *5.1.4.2 Definición organizacional y funcional*

Definir los aspectos organizacionales y funcionales implica que puedan designarse los roles que cada empleado tienen. No obstante, en negocios muy pequeños la producción puede estar a cargo de dos personas o inclusive un solo cacaotero, pero en el caso de que exista un número mayor de personas participando puede ser beneficioso el determinar la función de cada uno.

El designar roles y aclarar las funciones que cada uno debe llevar a cabo facilita que cada trabajador pueda concentrarse en su actividad y dependa menos de lo que la persona a cargo diga. No se necesita realizar una descripción de funciones amplia y detallada como en el ámbito empresarial, pero si una descripción concreta de lo que debe hacerse.

#### *5.1.4.3 Manejo de sistemas sencillos y útiles de administración y contabilidad*

El manejo de información o registros sobre el ingreso y egreso de valores, así como de productos, es un elemento esencial que, correctamente aprovechado, puede permitir al cacaotero tomar decisiones respecto a su negocio de manera inteligente.

Al hablar de un sistema sencillo y útil de administración no se sugiere la implementación de programas o paquetes de software, sino de capacitar a los microproductores del cacao en la utilización de registros escritos que puedan aplicar para cuantificar sus ingresos y egresos, aprendiendo las cuentas o rubros que deberían manejar para poder identificar los costos directos del proceso productivo, los gastos, y de esta manera reconocer aquellos elementos que pueden generarle una pérdida. De igual manera, en aspectos administrativos deben aprender a registrar correctamente sus existencias, en cuanto a producto cultivado, cosechado, almacenado, secado, vendido, entre otros criterios; anotando adecuadamente cantidad, peso, estado, fechas de ingreso y demás datos de importancia.

#### *5.1.4.4 Vinculación con entidades académicas*

La vinculación con entidades académicas tiene por objetivo lograr su mejoramiento en la producción cacaotera y la pertenencia territorial como unidades ambientales sanas en las que se pueda desarrollar su capacidad de gestión empresarial, comercial y tecnológica a través de transferencia del conocimiento.

En este caso se trataría del aporte que las universidades realizan como parte de su responsabilidad social empresarial, impartiendo capacitaciones, investigaciones, propuestas e inclusión de estudiantes y docentes en programas y planes de apoyo. El desarrollo del conocimiento se fortalece desde la experiencia del cacaotero y el saber científico de los representantes académicos. El objetivo es lograr consolidar una base de conocimientos a la que puedan tener acceso los cacaoteros mediante asociaciones o gremios que difundan esta información. El conocimiento no puede limitarse a aspectos concernientes al manejo del cultivo, sino también a conocer el

mercado del cacao, su procesamiento en otro tipo de materias primas (pasta de cacao y manteca por ejemplo), sobre el proceso de exportación, sobre entidades de control y diferente información de este tipo.

Establecer alternativas para que los microempresarios del cacao puedan lograr el cumplimiento de los requisitos mínimos de exportación.

#### *5.1.4.5 Socialización de los beneficios de conformación de un gremio*

Como se ha mencionado en puntos previos, la asociatividad es una alternativa válida para los microempresarios del cacao, mediante la cual pueden solventar las desventajas de negociar su producción individual ante grandes compradores, sin perder la independencia de su negocio. El contar con otros cacaoteros en un gremio, permitiría el negociar mejores precios y colocar su producción en lotes más grandes para atraer mejores compradores o inclusive para optar por ofertar directamente a clientes en el extranjero.

Sin embargo, existe aún mucho recelo por parte de los cacaoteros ante la figura de asociación. En este sentido la propuesta es socializar los diversos beneficios que conlleva esta práctica, que puede tener efectos positivos en todo el sector, mejorando las condiciones en que trabajan y comercializan en general. Como se abordó en el punto 5.1.4.4, estos gremios serían también quienes receptarían y difundirían el conocimiento logrado a través de la vinculación con entidades académicas, creando referentes para mejorar las actividades de cada cacaotero.

La socialización debe realizarse desde un frente general, mediante publicidad, promoción, talleres, y desde una perspectiva más personal, a través de visitas de representantes del Estado, quienes deberían coordinar y brindar el apoyo necesario para que el gremio se constituya como una entidad con representación legal y personería jurídica.

*5.1.4.6 Buscar apoyo económico a través de las entidades estatales y privadas, para el mejoramiento de su gestión y producción.*

El desarrollo de todo negocio implica que pueda crecer en cuanto a su producción e ingresos, sin embargo, significa también que existe la capacidad de aumentar la cantidad de producto obtenida, sus estándares de calidad y por ende, mejorar la rentabilidad en la venta. Para esto es necesario generalmente invertir en la adquisición de nuevos recursos, en la expansión del terreno, en la compra de mejores fertilizantes, semillas y plaguicidas, en maquinaria, entre otros aspectos que representan la necesidad de capital para llevarlos a cabo. Para los microproductores del cacao el acceso a créditos es casi nulo, aunque es un factor altamente necesario.

Una de las alternativas es la conformación gremial, en la cual se fortalecen y aumentan las probabilidades de obtener créditos con entidades bancarias. La otra opción es el apoyo brindado por entidades estatales y privadas. Esta segunda opción se considera más viable, pues en ocasiones se trata de apoyo no reembolsable para incentivar el crecimiento del sector. En todo caso, la recomendación es, primero, la conformación gremial; segundo, el nombramiento de representantes del gremio que puedan visitar y negociar apoyo económico con el Ministerio de Agricultura, del Ambiente, y con entidades privadas como la industria chocolatera, a la cual le beneficiaría contar con una materia prima de mejor calidad y en mayor volumen.

*5.1.4.7 Negociación transparente de los precios internos de acuerdo a los promedios de oferta del mercado (precios reales) y a su vez pagos efectivos que garanticen su autogestión.*

La conformación del gremio de cacaoteros tiene como efecto directo el fortalecer la capacidad de negociación de los mismos, que conlleva a una capacidad mayor para contrarrestar la presión que pueden suscitar los compradores, ante los cuales un solo microproductor debe aceptar cualquier condición, por negativa que le sea. Mediante la asociatividad pueden

negociarse precios de mercado fijos, ante los cuales deban acogerse los diversos compradores. En este caso conseguirían también contar el apoyo del Ministerio de Agricultura al fijar rangos específicos para el precio del cacao además de implementar estrategias para controlar el cumplimiento de dichos precios.

Al tema del precio debe sumarse la negociación de condiciones fijas y claras sobre el pago, pues al microempresario le es nocivo conceder créditos extensos. Para lograr una gestión autosustentable debe asegurarse el pago efectivo del producto, lo que permite al cacaotero reinvertir e iniciar un nuevo lote de producción al menor tiempo posible.

#### *5.1.4.8 Instalación de un centro de acopio, que permita el proceso de secado y almacenamiento de sus cepas (cacao).*

Por último, otra de las alternativas que pueden impulsar a los microempresarios a optar por nuevos mercados nacionales e internacionales, es la integración hacia adelante.

Una gran cantidad de compradores del cacao, se encarga de las actividades de procesamiento del mismo, como el secado y la obtención de la pasta y la manteca de cacao; insumos que a su vez son vendidos o exportados con un margen de ganancia mayor.

Como gremio los cacaoteros podrían implementar un centro de acopio en el cual pueda receptarse la producción individual de cada microempresario, y consolidarla para llevar a cabo actividades industriales de secado y procesamiento, elaborando los productos derivados del cacao y expandiendo el mercado, logrando mayores beneficios para los socios.

## **5.2 Costos de implementación de la propuesta**

La implementación de la propuesta requiere que se cree una entidad encargada de ejecutar los planes y programas sugeridos. Se recomienda la



	Mes	Año 1												Año 2											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Acciones</b>																									
universitarias																									
Planificación de talleres						x	x																		
Realización de reuniones para la conformación de asociaciones /gremios							x	x	x																
Vinculación de entidades académicas para brindar asesoría técnica								x	x																
Realización de talleres de asesoría y apoyo técnico										x		x		x		x		x		x		x		x	
Realización de asesoría técnica in situ													x		x		x		x		x		x		
Gestión de apoyo a asociaciones para acceso a créditos														x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Realización de asesorías en temas de exportación														x		x		x		x		x		x	

**Cuadro 10. Presupuesto de la propuesta**

Acciones	Detalle	Año 1	Año 2
Implementación de una oficina para asesoría al cacaotero	Presupuesto para adecuación de la oficina	\$ 3.000,00	\$ -
Contratación de dos asesores	Presupuesto para sueldo asesores, \$ 1000 mensual	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Realización de reuniones iniciales con cacaoteros	Presupuesto para logística \$ 200 mensuales	\$ 600,00	\$ -
Realización de reuniones con representantes de entidades académicas universitarias	Presupuesto para logística \$ 200 mensuales	\$ 600,00	\$ -
Planificación de talleres	Forma parte de las funciones de los asesores	\$ -	\$ -
Realización de reuniones para la conformación de asociaciones /gremios	Presupuesto para logística \$ 200 mensuales	\$ 600,00	\$ -
Vinculación de entidades académicas para brindar asesoría técnica	Presupuesto para logística \$ 200 mensuales	\$ 400,00	\$ -
Realización de talleres de asesoría y apoyo técnico	Forma parte de las funciones de los asesores	\$ -	\$ -
Realización de asesoría técnica in situ	Gastos de logística \$ 300 mensual	\$ -	\$ 1.800,00
Gestión de apoyo a asociaciones para acceso a créditos	Forma parte de las funciones de los asesores	\$ -	\$ -
Realización de asesorías en temas de exportación	Forma parte de las funciones de los asesores	\$ -	\$ -



Gastos de funcionamiento y talleres	\$ 300 mensuales	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 32.800,00</b>	<b>\$ 29.400,00</b>

## CONCLUSIONES

Las plantaciones de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, se las sigue cultivando de manera ancestral, situación que provoca la disminución de la productividad, “es casi la más baja del planeta, con 5 a 7 quintales por hectárea al año” (Cacao Fino de Aroma de Nuestra identidad, página 62). A diferencia de otras partes del mundo la producción por hectárea es de 30 quintales al año.

Como respuesta al objetivo general se concluye que, la gestión de los microempresarios del cacao es altamente empírica y artesanal, provoca que sus oportunidades de acceder a un mercado global, incluso nacional, se limiten; más aún, la caracterización individualista de su actividad definida por una dispersión geográfica y un hermetismo por mantener el negocio en una esfera familiar, afectan la conformación de asociaciones, que impide a los cacaoteros ganar poder de negociación y por el contrario, deben aceptar las condiciones impuestas, y frecuentemente injustas, establecidas por los grandes exportadores o centros de acopio. También es de notar que, la falta de cumplimiento de estándares técnicos y de calidad afecta el comportamiento de las exportaciones al limitar el volumen de cacao de Santo Domingo de los Tsáchilas que puede ser ingresado a procesos de exportación.

La gestión de los microempresarios se caracteriza por una operación individual o limitada a pocos miembros de la familia del cacaotero, con una baja tecnificación y sustentada en el conocimiento y experiencia del agricultor, con una utilización casi nula de documentos o registros, como de prácticas de planificación; no obstante, parte del problema reside en el poco apoyo recibido desde el estado y en limitado apoyo técnico, o en una inadecuada transferencia del conocimiento.

Las exportaciones de cacao provenientes de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas son limitadas y se ubican muy por debajo de la producción y

exportación lograda en las provincias del Guayas, Manabí, Los Ríos y Esmeraldas, sin que estas muestren mejoría en los últimos años.

Los principales factores que afectan el comportamiento de las exportaciones de cacao en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se remiten a una gestión poco técnica, que impide alcanzar los estándares de calidad y requisitos mínimos de exportación en los productos, restringiendo su acceso al mercado; a esto debe sumarse el que el volumen de producción de cacao fino de aroma es reducido en la provincia, siendo este el que ofrece mayor demanda a nivel internacional.

La propuesta de esta investigación, plantea sustentabilidad y sostenibilidad para los involucrados de este agro cultivo, por lo que se presenta un colectivo de sugerencias que involucra las principales variables de este estudio, que incluyen aspectos: administrativos, operativos, financieros, comerciales (nacional e internacional).

## **RECOMENDACIONES**

Es fundamental el contar con una oficina o delegación que escuche las inquietudes de los diversos productores, así se podrá englobar las molestias de gestión como los aciertos que tengan los microempresarios, estos aspectos deberán ser clasificados y socializados a nivel general, con la finalidad de que la actividad cacaotera sea dinámica y dentro de ella se encuentre posibilidades de autogestión, regulación y ayuda.

La oficina implementada sería una dependencia del Ministerio de Agricultura y el GAD de Santo Domingo de los Tsáchilas, que tendría como finalidad brindar asesoría y apoyo a los cacaoteros en diferentes ámbitos, desde la conformación y legalización de asociaciones, a la gestión para obtener los requisitos necesarios para acceder a créditos, así como apoyo para la transferencia de conocimiento y tecnificación para mejorar la calidad del producto y ser viable para la exportación.

Como requisito crítico será el mantener y fortalecer el suelo a través del uso de eco-fertilizantes, de esta forma se asegura la duración de las plantaciones, de manera paralela el eficiente uso de: agua, luz, semillas, permitirá contar con la buena salud de las plantaciones, lo que garantiza la calidad del cultivo a su vez asegura las oportunidades comerciales para el mercado doméstico e internacional.

Los parámetros técnicos financieros, sugieren tomar decisiones conjuntas, esto es el gobierno y sus gobernados, para el caso de estudio, son los cacaoteros de Santo Domingo de los Tsáchilas, quienes deberán involucrarse en programas de capacitación a través de talleres técnico-agrícolas adecuados para el cacao, de tal forma que los resultados obtenidos en esta investigación, se los pueda replicar de manera genérica.

La implementación de esta propuesta o modelo, plantea gestionar y buscar respaldo a través de entidades de gobierno o instituciones privadas que permitan viabilizar los procesos de negociación entre microempresarios cacaoteros y sus clientes, de esta forma se comercializará el producto en lo interno con posibilidades serias para el mercado externo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (17 de Octubre de 2012). *Perspectivas del Sector Exportador e Industrial del Cacao Ecuatoriano. Salon del Cacao y Chocolate*. GUAYAQUIL, GUAYAS, ECUADOR.
- AGROCALIDAD. (2017). *Información para la exportación de Cacao*. Recuperado el 05 de marzo de 2018, de Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario: <http://www.agrocalidad.gob.ec/informacion-para-la-exportacion-de-cacao/>
- Aguilar Valdez, A. (2015). *TRATADO PARA ADMINISTRAR LOS AGRONEGOCIOS*. Mexico: Limusa.
- Aguilar, V. A. (2015). *TRATADO PARA ADMINISTRAR LOS AGRONEGOCIO* (6a ed.). MEXICO: LIMUSA.
- Aimex, R. (2014). Sustainable Cocoa and certification working document for direct dialogues workshop. *ICCO Working discussion Document february 2014*, 50.
- Álamo, F., & Vera, S. (2005). Smes' Internationalization: Firms and Managerial Factors. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(4), 258-279. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de <https://ssrn.com/abstract=1500928>
- ANALISIS DEL SECTOR CACAO Y ELABORADOS. (2013). *PROECUADOR INTELIGENCIA COMERCIAL*, 42.
- Anaya, J. (2015). *Logística Integral: La gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas mpresas*. Mexico: McGraw-Hill.
- Araque J., W., & Arguello S, A. (2014). Cacao Ecuatoriano, una fuente de oportunidades de Negocio para emprendedores y Pyme exportadoras. 9.
- Aristóteles. (2010). *Ética a Nicómaco 349 A.C*. Madrid, España: Anaya Alianza Editorial.

- Arítoteles. (2013). *Primer Libro del Órganon*. SALAMANCA: SIGUEME SALAMANCA.
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2015). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de Cacao: <http://www.bce.fin.ec>
- Berumen, S. A. (2009). *COMPETITIVIDAD, CLUSTER E INNOVACIÓN*. Mexico: Trillas.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2002). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo segunda ed.). Ediciones Paraninfo.
- Bowes-Lyon, C. G., & Alvarez, L. (2014). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Mexico: Pearson Education.
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora - Gestión administrativa*. España: EDITEX.
- Carazo, P. C. (2009). *PYME Estrategia para internacionalización*. Bogota: ECOE EDICIONES UNINORTE.
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2009). *Marketing internacional*. Buenos Aires: McGraw Hill.
- Cedeño Jorge, A. (12 de SEPTIEMBRE de 2013). GENERALIDADES DEL CACAO. (M. P. PINTO ROQUE, Entrevistador) SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS, SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS .
- Cedeño, T. (22 de MARZO de 2014). ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CACAO Y GENERALIDADES. (P. R.-M. PEDRO, Entrevistador)
- CEIE, UTPL. (2013). LA IMPORTANCIA DEL CACAO DENTRO DE LA EOCNOMIA ECUATORINA . 40.
- Chavéz López Victor, Z. L. (2015). MODELO DE ADMINISTRACION DE OPERACIONES PARA LA PRODUCCIÓN DE CACAO EN LA PROVINCIA DE LEONCIO PRADO REGION HUÁNICO 2014. *CIENCIA Y TECNOLOGICA 2014*, 133-146.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia.
- Cleri, C. (2012). *El libro de las pymes*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Cleri, C. (2012). *EL LIBRO DE LAS PYMES*. BUENOS AIRES: GRANICA.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Madrid: ECOE Ediciones.
- CORPEI. (2007). *ESTRATEGIAS DE ASOCIATIVIDAD PARA LA EXPORTACION*. (CORPEI, Ed.) QUITO: CORPEI.

- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2007). *International Business* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (1973). *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas* (6TA ed.). Lóndres: Editorial El Ateneo.
- Drucker, P. (1979). *La Gerencia de las Empresas*. Barcelona: Edhasa.
- Drucker, P. F. (1981). *Gestión Dinamica*. Barcelona: Hispano Europea.
- ECUADOR, A. G. (2010). *INFORME DE COMISION SOBRE EL PEDIDO DE APROBACION DEL CONVENIO INTERNACIONAL DEL CACAO*. QUITO.
- ECUADOR, B. C. (24 de Febrero de 2016). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de *www.bce.fin.ec*
- ECUADOR, M. D. (2012). *SUBPROCESO MATEIRA PROPAGATIVO*. QUITO.
- Ekos Economía. (2010). PYMES ECUATORIANAS. 210.
- Espinoza Solis Eduardo, A. E. (2015). Diagnóstico de los Procesos de Asociatividad y la Producción de Caca en Milagro y sus sectores aledaños. *CIENCIA UNEMI*, 105-106.
- Estadísticas*. (2016). Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería: <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/estadisticas>
- Estrategia Nacional para el cambio de la matriz productiva* ( 1era . VICEPRECIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR ed.). (2015). Quito, ECUADOR : VICEPRECIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.
- Estrategia Nacional para el cambio de la matriz productiva* (1 ERA ed.). (2015). Quito: Vicepresidencia de la República del Ecuador.
- Farraro Carlo, Stumpo Giovany CEPAL. (2010). *POLITICAS DE APOYO A LAS PYMES EN AMERICA LATINA. Entre avances innovmadores y desafío intitucionales*. Santiado de Chile: CEPAL NN.UU.
- Fernando, Guilherme Tenorio. (2015). I Seminario Internacional La Espistemolgía en la Administración. Quito, PICHINCHA, ECUADOR.
- FLACSO, MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD . (2013). *ESTUDIOS INDUSTRIALES DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEIDANA EMPRESA*. Quito, PICHINCHA , ECUADOR: FLACSO-ECUADOR.

- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Editorial Pax México.
- FREIRE, E. J. (18 de FEBRERO de 2014). INVESTIGACION DE ASOCIACIONES DEL CACAO. (P. R.-M. PEDRO, Entrevistador)
- Freire, J. E. (16 de Abril de 2014). Analisis del secotor cacaotero. (Pinto Roque, Entrevistador)
- Freire, J. E. (16 de Abril de 2014). DATOS IMPORTANTES SOBRE CACAO. (R. R. Pinto, Entrevistador)
- García, R. (2002). *Marketing internacional*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gimbert, X. (2003). *El Enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos*. Grupo Planeta.
- Gimenez, G. (2015). EFECTOS DEL CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR AGRICOLA ANALISIS EN 12 PAISE DE LA OCDE. *LE CLECH*, 15.
- Goncalves Fernandez, A. J. (2008). O carácter multidimensional da eficacia organizacional do ensino superior agrario portugues. *O carácter multi-dimensional da eficácia organizacional do esnino superior agrário protugués*. PORTUGAL .
- González, I., Martínez, A., Otero, M. C., & González, E. (2009). *Gestión del comercio exterior*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hernandez y Rodríguez Sergio, P. M. (2011). Fundamentos de la gestión empresarial. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández y Rodríguez Sergio, P. M. (2011). *Fundamentos de la gestión empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández y Rodríguez Sergio, P. M. (2011). *Fundamentos de la gestión empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Batista, p. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Instituto Tecnológico Metropolitano.
- IICA y CONCOPE. (2011). *Enfoques de Asocitividad entre Actores del Sistema Productivo*. Quito.
- INEC. (2017). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua* . Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//estadisticas-agropecuarias-2/>



Jiménes Rojas, A. H. (2011). *LA GESTION INGREGAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES*. Bogota: UNIVERSIDAD DISTRICTAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS.

Las pequeñas y medianas empresas tienen un potencial mercado en 11 países. (11 de Enero de 2013). *EL COMERCIO*, pág. 6.

MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca). (2013). *PROYECTO DE REACTIVACION DEL CAFÉ Y CACAO NACIONAL FINO DE AROMA*. QUITO.

MAGAP. (SEPTIEMBRE de 2013). PLAN ESTRATEGICO DE MEDIANO PLAZO DE LA CADENA DEL CACAO Y PRODUCTOS ELABORADOS - ECUADOR. ANEXO: INFORMACION COMPLEMENTARIA. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR.

MAGAP. (2015). *PROYECTO DE CAFE Y CACAO*. QUITO: MAGAP.

Manrique, L. A. (21 de Marzo de 2016). Gestión y Diseño: Convergencia disciplinar. (E. D. NORTE, Ed.) *PENSAMIENTO & GESTION*, 129-170.

Marcelo, V. (2012). Boletín mensual de análisis sectorial de MYPIMES. *Elaboración de cacao y sus elaborados 2012*, 105.

Martín, S., Dopacio, C., & Masa, C. (2014). *Práctica de Gestión Operativa de la Empresa*. España: Ediciones Paraninfo S.A.

Martínez, P. (2009). *PYME Estrategia para su internacionalización*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones, Universidad del Norte.

Martínez, P. (2011). *Promoción de exportaciones. El caso de las PYMES del Caribe colombiano*. Universidad del Norte.

Mayer, J. H. (2006). *USAID, FROM THE AMERICAN PEOPLE ECUADOR, Microempresas y microfinanzas en Ecuador 2004*. Quito: USAID.

MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO ECUADOR. (2013). *CACAO FINO DE AROMA DE NUESTRA IDENTIDAD* (2DA MARZO 2013 ed.). (B. DESIG, Ed.) QUITO, PICHINCHA, ECUADOR: MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO.

MINISTERIO DE AGRICULTURA GANADERIA ACUACULTURA Y PESCA. (2013). *PROYECTO DE REACTIVACION DEL CAFE Y CACAO NACIONAL FINO DE AROMA*. QUITO: MAGAP.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA. (2013). *TONEALDAS EXPORTADAS Y PRINCIPALES DESTINOS PARA GRANO DE*

*CACAO DE ENERO A MARZO 2013. ESTADISCO - GRAFICO, AGROCALIDAD, QUITO.*

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2013). *PROYECTO DE REACTIVACION DE CAFE Y CACAO NACIONAL FINO DE AROMA. 79.*

Ministerio de Cordinaciòn de Patrimonio. (2012). *CACAO El fino de Aroma de nuestra identidad.* Quito: M.C.P.

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL. (2012). *MANUAL DEL CACACOTERO AMAZONICO.* Quito: Publicaciones MIES.

MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONOMICA Y SOCIAL. (2012). *MANUAL DEL CACAOTERO AMAZÓNICO* (ECUADOR ed.). QUITO, PICHINCHA, ECUADOR : MIES.

MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONOMICA Y SOCIAL ECUADOR. (2010). *MANUAL DEL CACAOTERO AMAZONICO.* QUITO, ECUADOR: MIES.

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD /ONUDI. (2007). *CACAO, ESTUDIO AGROINDUSTRIAL EN EL ECUADOR : COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE VALOR Y PERSPECTIVAS DE MERCADO.* (J. HIDALGO, Ed.) QUITO: MICIP.

Moncayo María Belen. (2012). *CACAO FINO DE AROMA DE NUESTRA IDENTIDAD.* QUITO: MIISTERIO DE CORDINACION Y PATRIMONIO DEL ECUADOR.

Mondragón, V. (2013). *Cadena Logística simulando proceso de exportación e importación.* Obtenido de Diario del Exportador: [http://www.diariodelexportador.com/2015/07/cadena-logistica-simulando-proceso-de\\_13.html](http://www.diariodelexportador.com/2015/07/cadena-logistica-simulando-proceso-de_13.html)

Morgen, W. (2012). *HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.* Mexico.

Morgen, W. (2013). *Historia del pesamiento administrativo.* Mexico: Patria.

Naghi,Mohammad,(2012). Metodología de la Investigación.

Negocios, E. (2011). Un Pyme Madura y Solida. *PYMES las pequeñas y medianas empresas.*

Oswaldo, S. (Noviembre de 2012). Los encadenamientos productivos una opción ganar-ganar para Pymes y grandes empresas.

- Parker, A., & Herrera, E. (2009). Estrategias de Integración al mercado nacional e internacional del sector cacaotero ecuatoriano. *CORPEI*, 2.
- Pedro, R. (2012). Breve caracterización de la cadena de cacao en los niveles mundial, nacional amazonia norte y provincia del Napo. 10.
- Perdomo, A. (2002). *Elementos básicos de Administración Financiera* (Décima ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Pérez-Carballo, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Perspectivas del Sector Exportador e Industrial del Cacao Ecuatoriano. (17 de Octubre de 2012). Quito, Pichincha, Ecuador.
- Phillips-Mora, W. (1993). *Sombras Y Cultivos Asociados Con Cacao*. Turrialba, Costa Rica: Centro Agrónomo Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).
- PROECUADOR. (2013). ANALISIS DEL SECTOR CACAO Y ELABORADOS .
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Quinta edición*. Pensilvania, Estados Unidos: Project Management Institute.
- RAMIREZ, I. P. (5 de MARZO de 2014). ASOCIATIVIDAD DEL CACAO. (R. PINTO, Entrevistador) QUITO.
- Real Academia Española. (2017). *Gestión*. Obtenido de Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario - Actualización 2017: <http://dle.rae.es/?id=JAOmd4s>
- Real Academia Española. (2017). *Gestionar*. Obtenido de Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario - Actualización 2017: <http://dle.rae.es/?id=JAQijnd>
- Santiago, G. (2012). LAS PYMES TIENEN AMPLIAS OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN.
- Savater, F. (2015). *Ética empresarial*. Mexico: Peguin Random House.
- Savater, F. (2015). *Ética para la empresa*.
- Schacklock Robert, V. M. (2015). *MANUAL DE ESCALA DE EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL*. Salamanca: INICO.
- Schalock Robert, V. M. (2015). *MANUAL DE ESCALA DE EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL*. Salamanca: INICO.

- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2006). Obtenido de WWW.SRI.GOB.EC.
- SHULTZ, T. (2005). *TRANSFORMING TRADITIONAL AGRICULTURE*. SAN JOSE, COSTA RICA: ACADEMIA CENTROAMERICANA DE COSTA RICA.
- Shumpeter, J. A. (1950). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. Barcelona, España: Harper & Brothers.
- Soriano, B. (2006). *Finanzas para no financieros*. FC Editorial.
- Tapia, L., Tapia, J., Lizano, C., & Espinoza, O. (2015). Análisis de la Gestión en la Producción y Comercialización de Cacao en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Revista Tsaquifi*(7), 89-98. Recuperado el 12 de mayo de 2018, de <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/tsafiqui/article/view/276>
- Troya, M. (Agosto de 2013). ACCION COLECTIVA Y CADENAS DE VALOR ESTUDIO DE CASO CADENA DE VALOR CACAO Y UNOCASE. QUITO, ECUADOR.
- Universidad Nacional de Tres de Febrero. Lic Pablo Levinton. (2013). Clase 6 parte 1: Historia y doctrinas del cooperativismo.
- Urdánigo Zambrano, J. (23 de MAYO de 2016). CONFORMACIÓN COMERCIAL DE PRODUCTORES DE CACAO. (P. ROQUE, Entrevistador)
- USDA - WORD COCOA FUDATION. (2010). MANUAL DE ASOCIATIVIDAD. *ACDI VOCA*, 6.
- Varela, M. (27 de Mayo de 2013). Elaboracion de cacao y subelaborados. *CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Quito, PICHINCHA, ECUADOR: FLACSO MINISTERIO DE INSDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD.
- Velarde, R. (2010). *Planes de Negocio para la Agroexportación 2010*. Perú: UNMSM.
- Vélez Bedoya, A. R. (2007). *LOS CLÁSICOS DE LA GERENCIA*. BOGOTÁ, COLOMBIA: UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.
- Velez Bedoya, A. R. (2007). *LOS CLASICOS DE LA GERENCIAQ*. Bogota, Bogota, Colombia: Universidad del Rosario.
- Veronica, C. (2013). *EL GRAN CACAO*. Quito: CORPEI,.

- Westhead, P., Ucbasaran, D., & Blinks, M. (2004). Internationalization strategies selected by established rural and urban SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 8-22. Recuperado el 15 de febrero de 2018, de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14626000410519065>
- Witzel, Morgen. (2013).
- Yip, G. (1993). *Globalización*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Yunus, M. (2015). *EL BANQUERO DE LOS POBRES*, (5ta ed.). (S. M. Albino, Trad.) Paris, Francia: Paidos.
- Zambrana, C. (1995). *Administración Del Comercio Internacional*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ANÁLISIS.**

Una microempresa, es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios, además constituye una importante (si no la más vital) fuente de ingresos para el hogar. (Mayer, 2006).

El Servicio de Rentas Internas del Ecuador, define al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

## **Anexo 2. DELIMITACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO**

El trabajo de investigación se enfoca a la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, parroquias: Puerto Limón, San Jacinto de Búa, Santa María del Toachi, en el Cantón La Concordia, y en la parroquia Valle Hermoso, sectores dedicados a la producción de cacao. La provincia de los Tsachilas tiene una extensión 3.532 Km<sup>2</sup>, población de 450.000 habitantes conformada por el 74% de la población urbana y el 26% rural, se encuentra ubicada en las estribaciones de la cordillera de los Andes a 133 Km al Oeste de la ciudad de Quito, límite territorial al Norte provincias de Pichincha y Esmeraldas, Sur Provincia de los Ríos, al Este la provincia de Cotopaxi, Oeste provincia de Manabí.

Cabe destacar que, la provincia es considerada un polo de desarrollo mercantil, su ubicación geográfica permite una dinámica de conectividad entre costa - sierra, creando un nivel de dependencia entre las dos regiones, ha sido reconocida como la ciudad de apoyo y abastecimiento para las principales ciudades del Ecuador, como son Quito la capital considerada el centro financiero del país y Guayaquil ciudad y puerto principal del Ecuador, como también otras ciudades dado a que confluyen varias carreteras que interconectan con otras poblaciones de igual importancia; esta característica ha determinado el crecimiento demográfico, funcional y de múltiples actividades, entre las que más se destaca el comercio, servicios de transporte, agricultura y ganadería, por lo cual el flujo poblacional turístico es alto.

### Anexo 3. Tablas estadísticas de la encuesta

#### Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	30 a 40 años	34	35,8	50,0	50,0
	41 a 50 años	17	17,9	25,0	75,0
	51 a más años	17	17,9	25,0	100,0
	Total	68	71,6	100,0	
Perdidos	No responde	27	28,4		
Total		95	100,0		

Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

#### Cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Propietario	56	58,9	58,9	58,9
	Gerente	2	2,1	2,1	61,1
	No responde	37	38,9	38,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

#### Educación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	39	41,1	42,4	42,4
	Secundaria	43	45,3	46,7	89,1
	Superior	10	10,5	10,9	100,0
	Total	92	96,8	100,0	
Perdidos	No responde	3	3,2		
Total		95	100,0		

Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

#### Cantidad de producto producido al año (quintales) (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<= 10,00	10	33,3	40,0	40,0
	10,01 - 20,00	9	30,0	36,0	76,0
	20,01 - 30,00	3	10,0	12,0	88,0
	30,01 - 40,00	1	3,3	4,0	92,0
	40,01 - 50,00	1	3,3	4,0	96,0
	70,01 - 80,00	1	3,3	4,0	100,0
	Total	25	83,3	100,0	
Perdidos	No responde	5	16,7		
Total		30	100,0		



**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**Número de trabajadores Variedad de caco producido**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	11	36,7	36,7	36,7
1	14	46,7	46,7	83,3
2	3	10,0	10,0	93,3
Válidos 5	1	3,3	3,3	96,7
6	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**Ubicación en la provincia**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Brasilia del Toachi	1	3,3	3,3	3,3
El placer del Toachi	1	3,3	3,3	6,7
La Concordia	3	10,0	10,0	16,7
Puerto Limón	6	20,0	20,0	36,7
San Gabriel del Baba	6	20,0	20,0	56,7
San Jacinto del Búa	1	3,3	3,3	60,0
Santa María del Toachi	1	3,3	3,3	63,3
Válidos Santa Rosa-vía al Placer	1	3,3	3,3	66,7
Santo Domingo-Vía Colorado Bua	1	3,3	3,3	70,0
Tsáchila	4	13,3	13,3	83,3
Valle Hermoso (Cristobal Colón)	3	10,0	10,0	93,3
Velasco Ibarra	1	3,3	3,3	96,7
Vía Quinindé	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**Frecuencias Tipo de cacao producido**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Tipo de cacao producido <sup>a</sup>	Nacional	12	32,4%	41,4%
	CCN51	19	51,4%	65,5%
	Fino de aroma	4	10,8%	13,8%
	103,	2	5,4%	6,9%
Total		37	100,0%	127,6%

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**Frecuencias \$@1documentosutilizados**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
1. Documentos utilizados en el negocio <sup>a</sup>	Factura de venta	17	16,7%	17,9%
	Registro de cantidad de cacao sembrado/cosechado	11	10,8%	11,6%
	Registro de cobros / pagos	18	17,6%	18,9%
	Afiliación al IESS	7	6,9%	7,4%
	Ninguno	49	48,0%	51,6%
Total		102	100,0%	107,4%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

**Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**2. Planes futuros desarrollarlos sobre el cultivo o parcela**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	41	43,2	43,2	43,2
	No	54	56,8	56,8	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

**Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**3. Trabajadores con experiencia y conocimiento sobre el cultivo de cacao**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	21,1	21,5	21,5
	No	73	76,8	78,5	100,0
	Total	93	97,9	100,0	
Perdidos	No responde	2	2,1		
Total		95	100,0		

**Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**4 . Recursos cultivo**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
4. Recursos necesarios para mantener el cultivo	Buena semilla	56	30,1%	58,9%
	Fumigantes	22	11,8%	23,2%
	Abono	78	41,9%	82,1%
	Un buen lugar para la siembra	8	4,3%	8,4%
	Trabajadores con experiencia	15	8,1%	15,8%
	Maquinaria	6	3,2%	6,3%
	Vehículos para el transporte de cacao	1	0,5%	1,1%
Total		186	100,0%	195,8%

**Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**Frecuencias \$@5requisitosbuencacao**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
5. Requisitos para lograr un buen cacao <sup>a</sup>	Un buen secado	71	51,1%	74,7%
	Conocer cómo y cuánto riego necesita	2	1,4%	2,1%
	Saber cuándo y cómo cosecharlo	22	15,8%	23,2%
	Espacio para embodegarlo	7	5,0%	7,4%
	Mantenerlo en condiciones adecuadas	37	26,6%	38,9%
Total		139	100,0%	146,3%

**Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**Frecuencias \$@6conocesobrecacao**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
6. Conocimiento sobre cacao <sup>a</sup>	El precio de cacao internacional	25	25,3%	26,3%
	Requisitos para exportar	2	2,0%	2,1%
	Condiciones para negociar el cacao para exportación	1	1,0%	1,1%
	Ninguno de los anteriores	71	71,7%	74,7%
Total		99	100,0%	104,2%

**Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**7. Opinión sobre el precio de cacao en el país**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	1	1,1	1,1	1,1
	Bajo pero justo	30	31,6	31,6	32,6
	Bajo e injusto	64	67,4	67,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

**Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**8. Opinión sobre el precio del cacao para exportar**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo pero justo	31	32,6	32,6	32,6
	Bajo e injusto	64	67,4	67,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

**Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**9. Porcentaje de producción enviado al exterior**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Todo	7	7,4	9,2	9,2
	Nada	51	53,7	67,1	76,3
	Vende a bodegas	10	10,5	13,2	89,5
	Desconoce	8	8,4	10,5	100,0
	Total	76	80,0	100,0	
Perdidos	No responde	19	20,0		
Total		95	100,0		

Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

**10. Cacao producido el último año, respecto a anteriores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho mayor	5	5,3	5,4	5,4
	Poco mayor	27	28,4	29,0	34,4
	Igual	27	28,4	29,0	63,4
	Poco menor	24	25,3	25,8	89,2
	Mucho menor	10	10,5	10,8	100,0
	Total	93	97,9	100,0	
Perdidos	No responde	2	2,1		
Total		95	100,0		

Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018

**11. Uso de máquinas y mayor esfuerzo de trabajadores como factor para aumentar la producción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	36	37,9	37,9	37,9
	No	13	13,7	13,7	51,6
	No lo se	46	48,4	48,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

**12. Número de trabajadores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguno	37	38,9	40,2	40,2
	1	40	42,1	43,5	83,7
	2	10	10,5	10,9	94,6
	5	4	4,2	4,3	98,9
	6	1	1,1	1,1	100,0
	Total	92	96,8	100,0	
Perdidos	No responde	3	3,2		
Total		95	100,0		

Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

**13. Ayuda del gobierno u organizaciones para mejorar su producción de cacao**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho	29	30,5	30,5	30,5
	Poco	52	54,7	54,7	85,3
	Nada	14	14,7	14,7	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

**14. Información recibida por parte de las autoridades del país para mejorar su negocio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucha	23	24,2	24,2	24,2
	Poca	50	52,6	52,6	76,8
	Nada	22	23,2	23,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

**15. Cacao cumple con los requisitos para ser exportado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No conozco los requisitos, pero creo que Si los cumple	38	40,0	40,0	40,0
	Si conozco los requisitos y Si los cumple	3	3,2	3,2	43,2
	No conozco los requisitos, pero creo que NO los cumple	46	48,4	48,4	91,6
	Si conozco los requisitos y NO los cumple	8	8,4	8,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

**16. Realiza exportaciones de cacao**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	2,1	2,1	2,1
	No	93	97,9	97,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

**17. Toneladas exportadas al año**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	200 k	1	1,1	100,0	100,0
Perdidos	No responde	94	98,9		
Total		95	100,0		

Fuente: Encuestas realizadas a microproductores de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.

## Anexo 4. Tablas estadísticas de la lista de chequeo

### 1. Maneja registros de pagos, cobros y de entregas del producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Cumple	12	40,0	40,0	40,0
No cumple	17	56,7	56,7	96,7
No observable	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

### 2. Tiene conocimiento de los gastos y costos, y lleva registros de los mismos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Cumple	17	56,7	56,7	56,7
No cumple	11	36,7	36,7	93,3
No observable	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

### 3. Tiene y utiliza equipo y/o maquinaria para apoyar la realización de su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Cumple	19	65,5	65,5	65,5
No cumple	8	27,6	27,6	93,1
No observable	3	6,9	6,9	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

### 4. Trabaja bajo alguna figura legal, razón social o asociación con otros microempresarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Cumple	6	20,0	20,0	20,0
No cumple	19	63,3	63,3	83,3
No observable	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

### 5. Tiene acceso a tecnología agrícola (procedimientos, maquinaria o recursos para siembra, riego o cosecha)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Cumple	10	33,3	33,3	33,3
No cumple	14	46,7	46,7	80,0
No observable	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**6. El uso de fertilizantes sigue criterios técnicos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cumple	21	72,4	72,4	72,4
No cumple	6	20,7	20,7	93,1
No observable	3	6,9	6,9	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**7. Los insumos utilizados se mantienen bajo la normativa y parámetros permitidos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cumple	19	63,3	63,3	63,3
No cumple	4	13,3	13,3	76,7
No observable	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**8. Se aplican procesos de tecnificación del riego**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cumple	1	3,3	3,3	3,3
No cumple	20	66,7	66,7	70,0
No observable	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**9. Se desarrollan prácticas técnicas de cosecha**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cumple	16	57,1	57,1	57,1
No cumple	8	28,6	28,6	85,7
No observable	4	14,3	14,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**10. Aplica prácticas de control para mantener la calidad del producto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cumple	17	56,7	56,7	56,7
No cumple	11	36,7	36,7	93,3
No observable	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**11. Se realizan controles preventivos de enfermedades del cacao**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Cumple	19	63,3	63,3	63,3
No cumple	7	23,3	23,3	86,7
No observable	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**12. Se realiza algún tipo de control de calidad en el producto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Cumple	17	56,7	56,7	56,7
No cumple	9	30,0	30,0	86,7
No observable	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**13. Se maneja una densidad de siembra recomendada para el cacao**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Cumple	23	76,7	76,7	76,7
No cumple	6	20,0	20,0	96,7
No observable	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**14. Cumple requisitos de exportación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nada	6	20,0	20,0	20,0
Poco	14	46,7	46,7	66,7
Mucho	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**15. Realiza exportaciones de forma recurrente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nada	20	66,7	66,7	66,7
Poco	2	6,7	6,7	73,3
Mucho	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**



**16. Vende su producto a otros exportadores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	5	16,7	16,7	16,7
	Poco	16	53,3	53,3	70,0
	Mucho	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**

**17. Tiene conocimientos sobre exportación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	10	33,3	33,3	33,3
	Poco	12	40,0	40,0	73,3
	Mucho	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: Observaciones realizadas a cultivos de cacao pertenecientes a micro productores en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, año 2018.**